The Open University

FACULTY OF MATHEMATICS & COMPUTING

COMPUTING FOR COMMERCE & INDUSTRY

CODECS
Puterea Cunoaşterii

MANAGEMENT DE PROIECT

Volumul 7

METODE STANDARD

Scanned with OKEN Scanner

MZT865

The Open University

FACULTY OF MATHEMATICS & COMPUTING

COMPUTING FOR COMMERCE & INDUSTRY

PROJECT MANAGEMENT

CODECS
Puterea Cunoaşterii

Volumul 7
METODE STANDARD

Pregătit de Mike Field, în numele echipei de realizare a cursului
Traducere: Oana Popescu

Scanned with OKEN Scanner

Course Team

Mike Field (Chair)
Laurie Keller (Author)
Mike Iles (Author)
Denise Riley (Course Manager)
John O'Dwyer (Editor)
Roy Lawrance (Designer)

External Assesor

Professor Albert Hamilton
University of Limerick

Industrial Assesor

Kevin Hughes, ICL

Consultants

Mike Herdman
Tony Roberts
Bob Saunders
Bob Weeks

Critical Readers

Stephen Brookhouse
Geoff Burke
Darren Dalsher
David Ferry
John Gilgrist
Stephen Gray
Caroline Jarrett
Roy Sheperd

Echipa de realizare a versiunii pentru România

Tudor Rădulescu, Coordonare producţie şi avizare de specialitate
Tatiana Chera, Redactor şef

Tehnoredactare: IsTech INFOSERV srl
Imprimat la: OPEN PRINT SA

Acest volum se bazează pe materialul cursului **M865 Project Management**, realizat pentru OU CCI

Fotografia copertei: Joseph Drivas/Image Bank

Mulţumiri pentru Helen Thompson de la Academic Computing Service şi Alan Francis, de la Mathematics and Computing Faculty's Course Material Production Unit.

The Open University

Walton Hall, Milton Keynes MK7 6AA, Marea Britanie

Prima ediţie 1995, retipărită 1995, 1996, 1997, 1998

Copyright © 1995 The Open University

Versiunea pentru România: **MZT865 Management de Proiect**

ISBN: 973-8060-04-4

Toate drepturile asupra acestei versiuni au fost acordate, în exclusivitate, Centrului pentru Educaţie la Distanţă, CODECS, Bucureşti, 2000. Reproducerea integrală sau parţială, transmiterea sau stocarea în biblioteci a textelor, fotografiilor, desenelor, materialelor audio-vizuale se poate face numai cu acordul scris al CODECS.

Echipa de realizare a versiunii pentru România ţine să mulţumească şi pe această cale următoarelor persoane, al căror sprijin a fost esenţial: Dl. Ralph Richard ambasadorul Marii Britanii în România pentru sprijinul financiar acordat, Lorraine Smith, David Buts, Monica Stainton.

Scanned with OKEN Scanner

Cuprins

Introducere 5

Scopuri şi obiective 5

1 Ghidul BS 6079 6

1.1 Aspectele organizaţionale ale managementului de proiect 6

1.2 Proiectul şi structurile organizaţionale ale companiei 9

1.3 Procesul de management al proiectului 9

1.4 Ciclul de viaţă al proiectului 14

1.5 Rezumat 17

2 O prezentare generală a metodei PRINCE 18

2.1 Istoric şi sferă de aplicare 18

2.2 Avantajele declarate ale metodei 18

2.3 Structura metodei PRINCE 20

2.4 Modelul de proces PRINCE 22

2.5 Rezumat 24

3 Procesele de lansare şi de iniţiere 25

3.1 Lansarea proiectului 25

3.2 Iniţierea proiectului 30

3.3 Rezumat 33

4 Organizarea proiectului şi procesul de direcţionare a proiectului 34

4.1 Organizarea: o componentă a metodei PRINCE 34

4.2 Direcţionarea proiectului: un proces PRINCE 36

4.3 Rezumat 38

5 Planificarea în metoda PRINCE 39

5.1 Tipuri de planuri 39

5.2 Planificarea pe produs 40

5.3 Rezumat 43

6 Elemente de control şi managementul etapelor 44

6.1 Tipuri de elemente de control 44

6.2 Managementul frontierelor etapei 46

Scanned with OKEN Scanner

6.3 Controlul unei etape 47
6.4 Managementul Predării Produsului 50
6.5 Rezumat 51

7 Închiderea proiectului 53

7.1 Procesul CP 53
7.2 Subprocesul DP5 54
7.3 Rezumat 55

8 Discuţii finale 56

Concluzie 58

Răspunsuri 60

Referinţe şi bibliografie 65

Mulţumiri 65

Scanned with OKEN Scanner

INTRODUCERE

Acest volum se referă la metodele standard pe care le poate adopta o organizaţie în cadrul managementului proiectelor sale. Prin *metodă standard* înţelegem acea metodă folosită în general în mai mult de o organizaţie.

Folosirea unei metode standard este numită adesea "metodologie de management al proiectului".

Începem volumul cu o analiză a Standardului Britanic pentru managementul proiectelor, BS 6079. Veţi constata că acesta prezintă elementele ce pot fi folosite ca referinţă pentru analizarea altor metode, indiferent de ceea ce folosiţi în prezent. În principal, volumul se ocupă de analizarea unei metode standard numite PRINCE, sau mai precis PRINCE 2. Vom descrie această metodă în detaliu; astfel, vă puteţi forma o imagine despre folosirea acestei metode şi puteţi să o comparaţi cu BS 6079. Volumul se va încheia cu o discuţie asupra oportunităţii utilizării unei metode standard pentru toate proiectele.

În cadrul volumului vom ilustra caracteristicile metodelor, prin aplicarea lor la un studiu de caz.

Scopuri şi obiective

După studierea acestui volum trebuie să fiţi capabil:

- să vă formaţi o imagine generală despre abordarea folosită în Standardul Britanic;
- să explicaţi diferenţa dintre abordarea Standardului Britanic şi abordarea PRINCE;
- să enumeraţi componentele metodei PRINCE şi să arătaţi, în linii generale, la ce folosesc ele;
- să prezentaţi în linii mari fiecare din cele opt procese majore PRINCE;
- să faceţi distincţia dintre rolul Comisiei de Proiect şi cel al Managerului de Proiect în organizarea PRINCE;
- să aplicaţi PRINCE la un proiect simplu;
- să discutaţi avantajele şi dezavantajele posibile în cazul adoptării unei metode standard.

Scanned with OKEN Scanner

1 GHIDUL BS 6079

BS 6079 este un Standard Britanic numit *Guide to Project Management* ("Ghid pentru managementul proiectului"). A fost publicat pentru prima în 1996. Mai întâi trebuie notat faptul că acest standard îşi propune doar să ofere doar o îndrumare, să dea reţete detaliate de management de proiect. Este un document concis, cu numai 48 pagini. Oferă mai curând sfaturi generale despre managementul proiectelor, fără a intra în prea multe amănunte. În multe privinţe, metoda de abordare este similară cu cea adoptată în acest curs. Scopul standardului este să schiţeze cea mai bună practică, fără să specifice de fapt ce *trebuie* făcut. În acest capitol vom oferi câteva indicaţii sumare despre ce se poate găsi în acest standard.

Figura 1.1 prezintă cuprinsul standardului BS 6079.

După câteva aspecte preliminare şi o secţiune foarte scurtă despre terminologie, standardul cuprinde patru secţiuni principale:

- aspectele organizaţionale ale managementului de proiect;
- proiectul şi structurile organizaţionale ale companiei;
- procesul de management al proiectului;
- ciclul de viaţă al proiectului.

Aceste probleme sunt prezentate pe scurt în prima secţiune a volumului, deci puteţi să vă faceţi o idee generală despre subiectele acoperite de BS 6079 şi despre gradul în care acesta specifică o metodă pentru administrarea unui proiect. Nu e nevoie să reţineţi detaliile de conţinut, ci doar să vă formaţi o privire de ansamblu asupra naturii acestui standard şi asupra utilizării sale.

1.1 Aspectele organizaţionale ale managementului de proiect

Este interesant că această secţiune a standardului este destinată managerilor superiori, nu managerilor de proiect. Ea descrie natura proiectelor pentru a permite managerului superior să înţeleagă ideile analizate în Volumul 1 al acestui curs. Atributele proiectelor menţionate sunt următoarele: proiectele sunt acţiuni unice; comportă risc; necesită autorizări clare pentru resurse şi pretind obţinerea de rezultate cuantificate la momente definite; sunt realizate de echipe temporare; pot fi afectate de evenimente care nu sunt sub controlul conducerii. Sunt descrise pe scurt etapele managementului şi se oferă o vedere generală asupra următoarelor elemente:

- planificarea;
- organizarea;
- motivarea;
- implementarea;
- controlul bazat pe analiză şi responsabilitate.

Scanned with OKEN Scanner

BS 6079 Cuprins

Secţiunea 1. Generalităţi

1.1 Domeniul de acoperire

1.2 Referinţe

1.3 Definiţii

Secţiunea 2. Aspectele comune ale managementului de proiect

2.1 Generalităţi

2.2 Natura proiectelor

2.3 Activitatea care trebuie executată

2.4 Ciclul de viaţă al proiectului

2.5 Avantajele managementului de proiect

Secţiunea 3. Proiectul şi structurile organizatorice ale companiei

3.1 Generalităţi

3.2 Organizarea funcţională ierarhică

3.3 Organizarea matriceală

3.4 Organizarea de proiect

3.5 Criteriile de reorganizare

Secţiunea 4. Procesul de management al proiectului

4.1 Generalităţi

4.2 Procesul de management al proiectului: introducere

4.3 Procesul de management al proiectului: planificare

4.4 Procesul de management al proiectului: control

4.5 Planul proiectului

4.6 Procesele care susţin procesul de management al proiectului

4.7 Dezvoltarea personalului pentru proiect

Secţiunea 5. Ciclul de viaţă al proiectului

5.1 Generalităţi

5.2 Tipuri de proiecte

5.3 Stabilirea fazelor proiectului

5.4 Succesiunea fazelor proiectului

5.5 Descrierea conţinutului fazelor

Anexe

A (informativ) Metodologia de management al proiectului: criteriile pentru sistemul de control cost/program (C/SCSC)

FIGURA 1.1 Conţinutul standardului BS 6079

Scanned with OKEN Scanner

Tot pentru managerii superiori, sistemul descrie un ciclu de viaţă al proiectului, despre care se spune că este asemănător în cazul majorităţii proiectelor:

1 conceptul, ideea de bază;
2 studiul de fezabilitate; testele privind viabilitatea tehnică, comercială şi financiară;
3 evaluarea şi solicitarea fondurilor; declararea riscurilor;
4 condiţii de autorizare şi eventualele clauze;
5 implementarea, inclusiv proiectarea, aprovizionarea, fabricarea, instalarea etc.;
6 controlul/responsabilitatea, analizele periodice şi actualizările;
7 finalizarea şi predarea la client;
8 operarea şi includerea în procedurile normale de planificare/control al venitului;
9 operaţiunile de finalizare a activităţii;
10 finalizarea, inclusiv dezafectarea activelor reziduale;

Sursa: BS 6079, pag. 7

După enumerarea fazelor, standardul discută pe scurt câteva din activităţile care au loc, dar fără specificarea detaliilor.

TAE 1.1

Comparaţi acest ciclu de viaţă cu ceea ce am discutat în Volumul 1 al acestui curs.

Studiu de caz: renovarea unei bucătării de hotel

Managerul unui mare hotel vrea să-şi renoveze bucătăria. Bucătarul-şef s-a plâns că nu mai poate găti mâncare bună într-o bucătărie care foloseşte echipament învechit. Cu toate că face parte dintr-o reţea, hotelul are un grad ridicat de autonomie. Decizia de renovare a bucătăriei stă în responsabilitatea managerului hotelului. La una din şedinţele conducerii hotelului s-a decis că renovarea se va face în perioada uzuală de o lună în care hotelului se închide.

TAE 1.2

Să presupunem că managerul hotelului obţine un exemplar din BS 6079. Cum îl va ajuta în această etapă Secţiunea 1 a standardului?

Scanned with OKEN Scanner

ACTIVITATEA 1.1

De ce comitetul care a pregătit acest standard a dedicat această secţiune iniţială a standardului conducerii superioare şi nu potenţialilor manageri de proiect? De exemplu, analizaţi dacă vreun proiect în care aţi fost implicaţi ar fi fost afectat de faptul că membrii conducerii superioare ar fi cunoscut proiectul respectiv.

DISCUŢIE

Volumul 4 vă va reaminti că unul din cele mai frecvente motive pentru care proiectele întâmpină dificultăţi este lipsa susţinerii din partea conducerii superioare. Punând accentul pe promovarea unei înţelegeri a principiilor de management al proiectului de către membrii acestui grup, standardul recunoaşte problema şi încearcă să definească implicarea conducerii superioare.

Fără îndoială, aţi identificat o serie de exemple care demonstrează impactul conducerii superioare – atât pozitiv, cât şi negativ – asupra proiectelor.

1.2 Proiectul şi structurile organizaţionale ale companiei

Una din cele patru secţiuni principale ale standardului este dedicată unei discuţii privind formele de organizare ce pot fi necesare pentru desfăşurarea proiectului. Studiul Volumului 4 v-a familiarizat cu aceste aspecte. Se evidenţiază că în majoritatea companiilor de producere şi prelucrare, organizarea tradiţională este ierarhică şi că pentru administrarea proiectelor această structură creează probleme. Se discută organizarea sub formă matriceală şi necesitatea de a motiva personalul. De asemenea, se vorbeşte despre forma de organizare destinată exclusiv proiectului.

Această secţiune a standardului se încheie cu o discuţie destul de lungă despre problemele referitoare la trecerea de la o structură organizatorică la alta, impactul politic probabil, efectele psihologice ale schimbării, precum şi modul de planificare şi conducere a tranziţiei.

1.3 Procesul de management al proiectului

Această secţiune este esenţa standardului şi formează cea mai mare parte a sa. Scopul său este de a descrie un proces general de management al proiectului, care se va aplica la toate tipurile de proiecte. Procesul este împărţit în două părţi, planificare şi control. Dar secţiunea analizează şi procesele de susţinere şi problemele de personal.

Planificarea

Partea de planificare a procesului include: obţinerea autorizării din partea sponsorului proiectului; stabilirea modului de organizare a proiectului; organizarea sistemului de comunicare; dezvoltarea unui WBS; stabilirea unui sistem de valori dobândite; examinarea gradului de încredere a furnizorului; evaluarea riscurilor la fiecare activitate; identificarea responsabililor pentru fiecare activitate; formularea documentelor de lucru pentru fiecare activitate; definirea cerinţelor de raportare; obţinerea angajamentului şi finalizarea acordurilor cu responsabilii de

Scanned with OKEN Scanner

activităţi. În standard se discută despre fiecare din aceste activităţi, făcându-se recomandări asupra modului în care trebuie acţionat.

Ca să aveţi o idee despre nivelul de detaliere al acestei părţi a standardului, gândiţi-vă la procesul de formulare a documentelor de definire a activităţilor proiectului. Comitetul care a pregătit standardul a considerat că este un aspect important al managementului de proiect; ca dovadă, i-au dedicat două pagini (din 48). Elementele primare ale unui document de definire a activităţii (sau SOW, de la *statement of work*) sunt următoarele:

a) codul de referinţă al activităţilor;

b) descrierea sumară a ceea ce se cere realizat;

c) numele persoanei responsabile pentru îndeplinirea activităţii;

d) lista rezultatelor esenţiale aşteptate;

e) graficul de timp pentru obţinerea rezultatelor;

f) un program al dependenţelor dintre activităţi şi al sarcinilor auxiliare;

g) un grafic al costurilor, pe elemente de cost;

h) evaluarea riscurilor asociate activităţii;

i) criterii de măsurare a performanţei şi de finalizare a activităţii;

j) descrierea lucrărilor presupuse de obiectul activităţii;

k) cerinţele privind raportarea.

Pentru fiecare dintre aceste elemente, standardul explică în câte un paragraf ce trebuie făcut. În această secţiune apare destul de frecvent cuvântul "trebuie", ceea ce denotă importanţa mai mare acordată acestor aspecte.

TAE 1.3

În Volumul 2 s-a prezentat o declaraţie de lucru în Secţiunea 1.4. Observaţi Figura 1.2, care este o reproducere a Figurii 1.6 din Volumul 2. (Această figură se referă la un pachet de lucru, dar se poate aplica şi la o singură activitate.)

a) Comparaţi conţinutul figurii cu elementele despre care standardul spune că trebuie să fie prezente şi identificaţi orice elemente care par să nu aibă corespondent în figură (considerând pachetul de lucru ca o sarcină unică).

b) Care este implicaţia pentru o organizaţie ce foloseşte un formular similar cu cel prezentat în Figura 1.2?

Scanned with OKEN Scanner

WORLDWIDE NETWORKS LONDON Ex. 1

MANAGEMENT DE PROIECT SCHIMBARE MAJORĂ DATA: DEC. 1992

ACORD PENTRU PACHETUL DE LUCRU PRIVIND SCHIMBAREA CODULUI NAŢIONAL

TITLUL WP: SISTEME DE SCHIMB TXE4 NR. PL:

DESCRIERE WP:

Pentru conducerea şi coordonarea desfăşurării unui pachet de activităţi în conformitate cu prevederile NCC NCR, asigurând astfel implementarea cerinţelor privind datele TXE conform NCC, în parametri de timp, cost şi calitate.

Manager WP: Dave Colloff TEL: 071 587 7481 FAX: 071 820 1839

DATA DE ÎNCEPERE: 1 ianuarie 1993 DATA DE FINALIZARE: 16 mai 1995

REZULTATE:

Capacitate de lucru în reţea, fişier tabel cu cod de apel telefonic, implementare fişier OPX, schimbări de stocare ciclică, modificări de date MCU.

EVENIMENTE DE REFERINŢĂ:

Încărcarea codurilor de apel telefonic	Februarie 1994
Acces dual disponibil	Aprilie 1994
Operare în paralel	August 1994
Phone Day	16 aprilie 1995

CONDIŢII PRIVIND RECEPŢIA PACHETULUI DE LUCRU

Fiind numit manager al pachetului de lucru, semnătura dvs. este necesară pentru a indica acceptarea oficială a responsabilităţii pentru îndeplinirea acestui pachet de lucru, în ceea ce priveşte parametrii de timp, cost şi calitate.

Dacă – din diferite motive – se impune schimbarea conţinutului pachetului de lucru, modificarea va fi convenită de comun acord cu dvs., înainte de emiterea noului pachet de lucru şi înaintarea sa pentru a fi semnat.

Documentele de activitate vor fi formulate în conformitate cu acest pachet de lucru şi vor necesita acceptare individuală şi semnătură pentru finalizare.

Accept pachetul de lucru de mai sus.

NUME: _____ SEMNĂTURĂ: _____

Manager pachet de lucru DATA: _____

FIGURA 1.2 Documentul de definire a unui pachet de lucru

Scanned with OKEN Scanner

Planul proiectului

Standardul schiţează ceea ce trebuie să cuprindă un plan de proiect, într-o manieră similară cu Secţiunea 2 din Volumul 3 al acestui curs. Se admite posibilitatea să existe variante sub aspectul conţinutului şi stilului. Standardul identifică secţiunile necesare într-un plan de elementar, dar dă şi un exemplu de plan sofisticat pentru o lucrare de inginerie majoră. (Cuprinsul acestui plan sofisticat include 28 clauze). Standardul arată clar că planul este un document în curs de elaborare; el conţine de exemplu o secţiune de obligaţii şi convenţii, în care se înregistrează angajamentul responsabililor de activităţi (precum şi calitatea pe care trebuie să o aibă cei care îşi asumă respectivele responsabilităţi).

Controlul

Controlul este celălalt aspect esenţial al concepţiei BS 6079 privind procesul de management al proiectului. Controlul proiectului cuprinde:

- controlarea planului proiectului;
- administrarea bugetului proiectului;
- controlarea activităţii;
- monitorizarea modului în care progresează proiectul;
- coordonarea rapoartelor şi a comunicării;
- evaluarea şi gestionarea riscurilor;
- motivarea responsabililor de activităţi;
- negocierea.

Ca şi latura de planificare a procesului, fiecare dintre aceste elemente sunt descrise în câteva paragrafe, explicându-se ce trebuie făcut. De exemplu, se dau indicaţii despre controlul asupra planului proiectului, detaliindu-se cine este responsabil pentru autorizarea modificărilor acestuia şi cum trebuie susţinute schimbările aduse planului prin diferite documente.

Vi se poate părea firesc ca metoda valorii dobândite, pe care aţi studiat-o în Volumul 5, să fie menţionată ca una din cele mai bune metode de monitorizare a progresului disponibilă în prezent. Standardul prezintă o scurtă descriere a acestei metode în secţiunea despre procesele de susţinere.

Procesele de susţinere

Standardul identifică o serie de procese de susţinere: asigurarea calităţii, managementul configuraţiei, managementul riscului, aprovizionarea, procesele de control financiar şi metoda valorii dobândite.

Pentru asigurarea calităţii, standardul recomandă, cum era de aşteptat, să se adopte un sistem de calitate certificat printr-un standard naţional sau internaţional. Obiectivul calităţii, definit aproximativ ca "adecvarea produsului la scopul propus", este interpretat ca o capacitate a produsului de a satisface exigenţele clientului în ceea ce priveşte timpul, costul şi respectarea specificaţiilor. Planurile privind calitatea sunt parte integrantă a planului proiectului şi oferă un mijloc cantitativ de a demonstra că se respectă cerinţele de calitate.

Standardul menţionează că trebuie să se folosească un sistem de management al configuraţiei. În câteva paragrafe scurte se conturează necesitatea unui plan de management al configuraţiei, venind în completarea celor prezentate în Volumul 6. Sunt avantajaţi cei care au studiat deja Volumul 6, pentru că utilizarea acestui standard necesită folosirea unor termeni definiţi acolo, precum identificarea configuraţiei, controlul configuraţiei, analizarea stării configuraţiei şi auditul configuraţiei. (Probabil singura surpriză este că standardul sugerează că de punerea la

Scanned with OKEN Scanner

punct şi menţinerea unui sistem CM, adică de management al configuraţiei, care să fie acceptat de managerul de proiect răspund *responsabilii de activităţi*.)

Standardul acordă mai mult spaţiu pentru explicarea procesului de management al riscului – poate pentru că termenul a intrat în uz relativ recent. Sunt prezentate activităţile de analiză şi management în termeni foarte asemănători cu cei întâlniţi în Volumul 2. Planul de analiză şi management al riscului este integrat în planul proiectului.

Procesele de aprovizionare sunt şi ele prezentate destul de amănunţit. Standardul pune în discuţie importanţa funcţiei de aprovizionare la anumite tipuri de proiect, descrie diferite modele de achiziţionare şi enumeră informaţiile necesare într-o comandă de aprovizionare. De asemenea, discută despre selectarea furnizorilor, acţiunile de urgentare a comenzilor, inspecţia, expedierea şi managementul subcontractelor în proiectele de construcţii.

La capitolul "control financiar", standardul discută despre importanţa estimărilor financiare realiste şi realizabile, evoluţia în timp a valorii banilor şi, de aici, necesitatea aplicării metodelor fluxului de numerar actualizat şi ratei interne a rentabilităţii, aşa cum aţi văzut în Volumul 1.

Ultimul proces de susţinere analizat este măsurarea performanţei prin metoda valorii dobândite. Toate acestea vă sunt deja familiare din studiul Secţiunii 3 a Volumului 5. Fără să afirme că folosirea sa este esenţială, BS 6079 recomandă metoda valorii dobândite deoarece oferă o evaluare clară a activităţii desfăşurate în cadrul proiectului şi estimează mai bine rezultatele probabile decât simpla comparare a costurilor reale cu costurile planificate până la data în curs.

Dezvoltarea personalului implicat în proiect

La acest capitol, standardul subliniază că există mai multe cerinţe privind membrii echipei (inclusiv managerii de proiect) şi că atributele şi aptitudinile respective trebuie să fie dezvoltate. Iată care sunt cunoştinţele şi aptitudinile necesare:

- capacitatea de a conduce oameni;
- cunoştinţe tehnice în domeniul respectiv;
- capacitatea de a evalua situaţia şi de a lua decizii;
- aptitudini pentru managementul personalului;
- cunoştinţe privind proiectarea şi întreţinerea sistemelor;
- aptitudini de planificare şi control;
- cunoştinţe în domeniul financiar;
- aptitudini pentru activităţile de achiziţie şi aprovizionare;
- aptitudini de comunicare;
- aptitudini de negociere;
- aptitudini contractuale;
- cunoştinţe în domeniul legislativ.

Fiecare aptitudine este descrisă pe scurt; sunt identificate câteva calităţi importante ale unui manager de proiect: entuziasmul, dăruirea, energia, hotărârea, perspicacitatea şi umorul. Se vorbeşte şi despre combinaţia de personalităţi necesară într-o echipă echilibrată, aşa cum s-a discutat în Volumul 4.

Scanned with OKEN Scanner

Studiu de caz: renovarea hotelului

După ce a citit ce spune standardul despre procesul de management al proiectului, managerul hotelului este oarecum preocupat de problemele concrete. Din fericire, dispune de un personal bun, din care poate selecta un manager de proiect care să se ocupe de aceste aspecte.

Echipa de conducere a hotelului cuprinde un manager care răspunde de catering, unul care se ocupă de întreţinere şi unul comercial. Personalul de întreţinere este format din mai mulţi meseriaşi. Bucătarul se subordonează managerului de catering.

Ca să se orienteze în privinţa calităţilor şi aptitudinilor de care au nevoie persoanele implicate într-un proiect, managerul hotelului a citit secţiunea din BS 6079 despre dezvoltarea personalului. El l-a numit manager de proiect pe şeful de la întreţinere, care are cea mai bună capacitate de conducere şi cele mai potrivite cunoştinţe tehnice. Din lista aptitudinilor, managerul hotelului şi-a notat domeniile în care se aşteaptă ca în viitor oamenii săi să aibă nevoie să se perfecţioneze.

Managerul de întreţinere a primit cu entuziasm sarcina de manager de proiect şi a început să studieze BS 6079. După ce a citit capitolul despre procesul managementului de proiect, el a stabilit, împreună cu managerul hotelului, modul de organizare a proiectului şi a trecut la întocmirea planurilor.

Deja s-a ajuns la concluzia că lucrarea urmează să folosească mai mult personal decât în mod obişnuit. Prin urmare, se caută organizaţii care ar putea prelua o parte din lucrări. Este firma Kitchen Refurbishment Ltd (KRL) ca furnizor de consultanţă de specialitate şi mână de lucru, pentru a ajuta la planificarea, proiectarea şi construirea noii bucătării.

TAE 1.4

În mod normal, KRL foloseşte o metodă proprie de management de proiect, care este standardizată doar în cadrul companiei respective, adică nu apelează deloc la BS 6079. Cât de important este acest aspect?

1.4 Ciclul de viaţă al proiectului

În standard aspectul ciclului de viaţă al proiectului este luat în discuţie în două rânduri: prima oară în secţiunea destinată managerilor din eşalonul superior, aşa cum am spus mai sus; a doua oară, într-un capitol special, la final. Felul în care este abordat acest subiect diferă, reflectând probabil faptul că materialul standardului a fost creat în cadrul unui grup. A doua tratare a subiectului ciclului de viaţă începe prin enumerarea caracteristicilor proiectului (care vă sunt deja destul de familiare) şi menţionarea numeroaselor tipuri de proiect. Apoi se discută în detaliu fazele tipice ale unui proiect. Sunt identificate minim cinci faze:

- concepţia;
- studiul de fezabilitate;
- implementarea;
- exploatare;
- închiderea.

Totuşi, standardul enumeră o listă mult mai lungă de faze posibile, precum şi etapele ce pot fi incluse în cadrul fiecărei faze. De exemplu, faza de implementare poate include etapele de proiectare, dezvoltare, aprovizionare, execuţie, construcţie sau asamblare, punere în funcţiune şi testare. În consecinţă, un utilizator al standardului trebuie să se simtă liber să aleagă denumirea care i se pare potrivită pentru fiecare fază ori etapă.

Scanned with OKEN Scanner

În continuare, standardul oferă o descriere completă a conţinutului fiecăreia dintre fazele modelului de mai sus, exemplificând cu un proiect industrial tipic. Se discută în special despre jaloanele sau evenimentele de referinţă care trebuie să marcheze tranziţiile dintre faze.

Concepţia

Faza de concepţie este descrisă ca faza în care trebuie să fie generate şi investigate primele idei de bază privind crearea unui produs, satisfacerea unei cerinţe sau soluţionarea unei probleme. Ea se încheie fie în momentul abandonării ideii, fie atunci când este posibil să se formuleze în mod formal cerinţele utilizatorului sau ale sponsorului. De obicei, intrarea în faza studiului de fezabilitate este condiţionată de autorizarea fondurilor de către sponsor.

Studiul de fezabilitate

Se prezintă o listă lungă de lucrări care trebuie încheiată pentru ca sponsorul să poată decide dacă un proiect este sau nu fezabil. Aceste lucrări sunt indicate mai jos, unele grupate, chiar dacă în standard sunt prezentate separat:

- studiul de fezabilitate tehnică şi schiţarea soluţiilor alternative;
- studiul cost-beneficiu, incluzând estimarea venitului şi a costurilor;
- cercetarea pieţei;
- evaluarea soluţiei (sau soluţiilor) preferate;
- identificarea dificultăţilor de ordin ştiinţific, tehnic sau social şi evaluarea riscurilor;
- planificarea fazelor ulterioare;
- estimări ale timpului şi costului, precum şi a celorlalte resurse;
- consideraţii operaţionale şi evaluarea potenţialului de viitor;
- metode şi costuri pentru lucrările dezafectare de la sfârşitul perioadei de viaţă.

În funcţie de rezultate, sponsorul poate apoi decide dacă să se treacă la faza următoare, dacă să se abandoneze ideea sau dacă să se detalieze studiul de fezabilitate.

Implementarea

Standardul tratează mai detaliat problema autorizării necesare pentru trecerea la faza de implementare. După ce se convinge de valabilitatea evaluărilor perspectivelor proiectului, sponsorul trebuie să facă o cerere formală de aprobare (pentru că standardul face distincţie între sponsor şi organismul care autorizează proiectul; sponsorul este definit ca organismul pentru care se angajează proiectul.) Cererea trebuie să conţină datele financiare, veniturile şi costurile estimate, resursele implicate, o evaluare a riscurilor, o prognoză a efectelor proiectului asupra organizaţiei, un plan recomandat şi acordul persoanelor cheie implicate în realizarea proiectului.

Faza de implementare, în sine, poate fi împărţită în mai multe etape. Standardul oferă câteva exemple bazate pe proiecte tipice de producţie, asamblare sau construcţii. Faza durează de la definirea proiectului şi până la testele de recepţie (sau acceptabilitate) ori până la punerea în funcţiune. Planificarea este menţionată ca parte esenţială a uneia sau mai multora din etapele de la începutul implementării.

Faza se consideră încheiată în momentul predării produsului proiectului.

Scanned with OKEN Scanner

Exploatarea

Un jalon important pentru tranziţia de la implementare la exploatare este predarea lucrării. (Standardul admite că predarea poate dura mai mult timp şi deci poate fi considerată mai degrabă o fază, decât un eveniment de referinţă.) În acest punct, managerul de proiect şi echipa sa pot primi alte sarcini, iar clientul preia produsul. Managerul de proiect trebuie să întocmească un raport de predare, iar clientul un document de recepţie.

Exploatarea este o fază în care se consideră, în mod normal, că schimbările au loc într-un ritm comparativ lent iar beneficiile proiectului încep să devină explicite.

Închiderea

În modelul cu cinci faze descris în standard, faza de închidere este cea în care încetează exploatarea, se face curăţenie şi se dezafectează utilajele. Probabil că persoanele care au conceput standardul s-au gândit în special la anumite proiecte, cum ar fi cele de construcţie de centrale nucleare ori alte instalaţii cu impact asupra mediului înconjurător; în aceste cazuri, revenirea la o stare acceptabilă după terminarea proiectului este o activitate considerabilă. Se întocmeşte un raport final asupra întregului proiect, care este util pentru realizarea altor proiecte.

TAE 1.5

Gândiţi-vă la modelul ciclului de viaţă în cinci faze pentru un proiect de clădire a unei locuinţe. Credeţi că este aplicabil? Care consideraţi că este momentul când proiectul este finalizat?

Studiu de caz: renovarea hotelului

Înainte de a autoriza orice activitate concretă, managerul hotelului a consultat din nou BS 6079. El a constată că s-a depăşit jalonul de referinţă dintre faza de concepţie şi cea de studiu de fezabilitate, în momentul în care s-a analizat în detaliu volumul de muncă şi implicaţiile financiare. Pentru a autoriza implementarea, managerul s-a ghidat din nou după BS 6079, aflând care sunt acţiunile care mai trebuie realizate în faza studiului de fezabilitate.

Apoi a apelat din nou la standard ca să afle care sunt sarcinile tipice fazei de implementare. Deşi standardul prezenta şi fazele de exploatare şi de închidere, pentru moment managerul nu este realmente interesat de ele; singurul lucru care contează este că bucătăria trebuia să poată funcţiona mai mulţi ani şi că proiectul nu trebuia să producă ulterior costuri considerabile pentru întreţinere sau dezafectare.

ACTIVITATEA 1.2

În cadrul propriului dvs. proiect, analizaţi dacă dispuneţi de o metodă standard de management al activităţii. Dacă nu aveţi o asemenea metodă standard, gândiţi-vă dacă nu v-ar fi util BS 6079 sau un standard local sau internaţional echivalent. Dacă aveţi deja o metodă, analizaţi dacă este în acord cu recomandările prezentate într-un asemenea standard. Dacă există divergenţe, credeţi că metoda pe care o utilizaţi este preferabilă?

DISCUŢIE

Ca autor al acestui volum, m-am gândit la proiectul pregătirii unui nou curs la Open University. Am constatat că Open University nu avea o metodă standard proprie de management pentru toate activităţile implicate, cu toate că pentru anumite părţi se foloseşte ceea ce s-ar putea numi o metodă standard de departament. Cred că ar fi foarte dificil, din punct de vedere politic,

Scanned with OKEN Scanner

să se impună prea multă standardizare în cadrul Universităţii. Dar este posibil, în anumite domenii, ca un manager să folosească BS 6079 pentru stabilirea unei metode standard de lucru în cadrul departamentului său.

1.5 Rezumat

BS 6079, Guide to Project Management, îşi propune doar să îndrume; nu încearcă să ofere o reţetă detaliată pentru modul în care trebuie să fie administrate proiectele. Standardul furnizează sfaturi generale despre managementul de proiect, urmărind să arate care este practica demnă de urmat.

În prima din cele patru secţiuni principale ale standardului se discută despre aspectele managementului de proiect la nivel de companie. Ele sunt destinate managerilor de nivel superior, pentru a-i familiariza cu natura proiectelor – ceea ce aţi studiat în Volumul 1. A doua secţiune pune în discuţie proiectul şi structurile organizatorice ale companiei – probleme studiate în Volumul 4. A treia secţiune se ocupă de procesul managementului de proiect, împărţit în planificare şi control – aspectele studiate în Volumele 3, 5 şi 6. A patra şi ultima secţiune majoră a standardului discută despre ciclurile de viaţă ale proiectului şi prezintă un model din minimum cinci faze pentru un proiect: concepţie, studiu de fezabilitate, implementare, exploatare şi închidere.

După studierea Secţiunii 1, trebuie să fiţi capabil:

- să arătaţi ce anume semnifică cuvântul "ghid" din titlul standardului;
- să prezentaţi pe scurt subiectele cuprinse în cele patru secţiuni principale ale standardului;
- să discutaţi cum se aplică modelul în cinci faze la un proiect pe termen lung.

Scanned with OKEN Scanner

2 O PREZENTARE GENERALĂ A METODEI PRINCE

Această secţiune prezintă în linii mari metoda PRINCE 2 pentru managementul de proiect. Ulterior, în acest volum, va fi descrisă în detaliu. Cu toate că nu este nevoie să reţineţi toate amănuntele metodei, trebuie să înţelegeţi foarte bine caracteristicile principale, avantajele şi dezavantajele pe care le are. De asemenea, trebuie să evaluaţi impactul aplicării ei la propriile dvs. proiecte.

2.1 Istoric şi sferă de aplicare

PRINCE este o metodă de management de proiect sponsorizată de guvernul Marii Britanii. Denumirea vine de la PRojects IN Controlled Environments (proiecte în medii controlate). Are la bază o metodă mai veche numită PROMPT. Primul standard PRINCE a fost publicat în 1990 de Centrul de Sisteme Informatice al guvernului Marii Britanii, CCTA (*Central Computer and Telecommunications Agency*, adică Agenţia Centrală pentru Computere şi Telecomunicaţii). A fost creat în special pentru departamentele guvernamentale care se ocupă de proiecte de tehnologie informatică. Deşi sponsorizat de guvern, standardul a lăsat şi la dispoziţia organizaţiilor neguvernamentale. Este protejat de dreptul de autor, dar oricine poate avea acces la el, cumpărându-l sub formă de carte sau dischetă. Versiunea tipărită costă aproximativ cât un manual. Există mai multe organizaţii care oferă cursuri de instruire pentru utilizarea metodei.

PRINCE® este marcă înregistrată a CCTA.

Prima versiune a PRINCE se ocupa în special de proiectele IT, dar în 1994, CCTA, care controlează dezvoltările PRINCE, a hotărât să realizeze o versiune revizuită, PRINCE 2, cu un spectru mai larg decât proiectele IT.

În restul acestui volum vom face referire la versiunea PRINCE 2. Prima dată a fost publicată în 1996, iar în 1998 s-a făcut o revizuire minoră a lui. Pentru concizia exprimării vom vorbi pur şi simplu de PRINCE chiar dacă ne vom referi la PRINCE 2, cu excepţia situaţiilor când se impune identificarea mai clară a versiunii.

2.2 Avantajele declarate ale metodei

De ce se foloseşte metoda PRINCE în managementul de proiect? Următorul extras din manualul PRINCE explică care sunt avantajele acestei metode în concepţia celor ce au proiectat-o.

> Avantajele folosirii PRINCE
>
> PRINCE oferă avantaje managerilor şi directorilor unui proiect sau ai unei organizaţii, prin folosirea controlabilă a resurselor şi posibilitatea de a administra cu mai multă eficienţă riscul afacerii şi al proiectului.
>
> PRINCE înglobează cele mai bune practici stabilite şi dovedite în managementul proiectului. Este larg recunoscut şi înţeles, oferind un limbaj comun pentru toţi participanţii la proiect. PRINCE încurajează recunoaşterea oficială a responsabilităţilor în cadrul unui proiect şi se concentrează asupra rezultatelor proiectului: ce, de ce, când şi pentru cine.

Scanned with OKEN Scanner

PRINCE oferă proiectelor următoarele avantaje:

- un start, un conţinut şi o încheiere controlate şi organizate;
- verificări periodice ale modului în care progresează proiectul pe baza prevederilor planului şi a justificării economice;
- puncte de decizie flexibile;
- elemente automate de control managerial asupra eventualelor abateri de la plan;
- implicarea conducerii şi a persoanelor interesate de proiect pe toată durata acestuia, la momentul şi locul potrivit;
- canale de comunicare adecvate între proiect, managementul proiectului şi restul organizaţiei.

Managerii de proiect care folosesc PRINCE sunt capabili:

- să stabilească termenii de referinţă ca o premisă obligatorie pentru începerea proiectului;
- să folosească o structură definită pentru delegare, autoritate şi comunicare;
- să împartă proiectul în etape uşor de administrat, pentru o planificare mai precisă;
- să-şi asigure angajarea conducerii în ceea ce priveşte resursele, ca parte integrantă a aprobărilor de continuare a lucrărilor;
- să întocmească rapoarte de management periodice şi concise;
- să restrângă şedinţele şi întrevederile cu conducerea şi grupurile interesate de proiect la numărul minim necesar, dar în punctele vitale din cursul proiectului.

Persoanele care vor fi direct implicate în utilizarea rezultatelor proiectului vor putea:

- să participe la toate deciziile privind proiectul;
- dacă doresc, să se implice deplin în evoluţia de zi cu zi a proiectului;
- să participe la verificările calitative pe toată durata proiectului;
- să se asigure că cerinţele lor sunt satisfăcute în mod corespunzător.

Pentru cei din conducere, PRINCE foloseşte conceptul de "management prin excepţii". Conducerea este pe deplin informată asupra stadiului în care se află proiectul, fără să fie nevoie să participe la şedinţele periodice, care consumă mult timp.

CCTA (1996) pag. 2-3

TAE 2.1

Extrasul de mai sus din manualul PRINCE menţionează patru tipuri de persoane care ar putea beneficia de folosirea acestei metode. Care sunt acestea?

În timpul studierii acestui volum veţi vedea cum se pot obţine aceste avantaje prin folosirea metodei şi veţi putea constata efectiv dacă afirmaţiile de mai sus sunt justificate. Ne vom întoarce la analiza afirmaţiilor respective în discuţia finală de la sfârşitul acestui volum. Tot atunci vom vedea şi dacă există dezavantaje.

Scanned with OKEN Scanner

2.3 Structura metodei PRINCE

Utilizatorii manualului PRINCE vor vedea că metoda este prezentată în trei părţi principale, împreună cu o introducere şi câteva anexe. Aceste trei părţi sunt denumite *Componente*, *Procese* şi *Tehnici*. În linii mari, componentele sunt ceea ce impune metoda să existe în cadrul unui proiect, cum ar fi organizarea şi structurile de control înglobate în managementul proiectului; procesele dau detalii despre ce trebuie făcut pentru gestionarea proiectului; iar tehnicile sunt cele specifice metodei PRINCE. O altă secţiune importantă a acestui manual este un vocabular de termeni, pe care l-am reprodus integral în Glosarul din pachetul de curs.

Componentele oferă cunoştinţele fundamentale necesare pentru înţelegerea termenilor folosiţi într-un proces. De exemplu, poate fi vorba de un proces din care rezultă un plan. Un plan este o componentă PRINCE, iar secţiunea Componente din manual explică ce se înţelege printr-un plan, ce trebuie să conţină un plan şi ce tipuri de planuri sunt utilizate în metoda PRINCE. Procesele sunt acţiuni pe care cineva trebuie să le întreprindă în anumite momente ale derulării proiectului. De exemplu, la un moment dat, managerul de proiect trebuie să întocmească un plan pentru ETAPA DE INIŢIERE. Procesul conturează ce trebuie făcut şi de ce este nevoie pentru a fi adus la îndeplinire; dar explicarea noţiunii de plan de etapă este găsită în partea de Componente a manualului. Utilizatorul trebuie să caute în mai multe secţiuni despre componente, întrucât într-una dintre ele se discută despre planuri, iar în alta despre etape.

Componentele sunt prezentate pe scurt în Tabelul 2.1, procesele în Tabelul 2.2, iar tehnicile în Tabelul 2.3. Aceste tabele enumeră articolele din fiecare tip, cu o scurtă descriere. În ultimele coloane puteţi găsi numărul secţiunii sau capitolului în care se regăsesc sau sunt menţionate pentru prima oară în volumul de faţă. În acest moment, este bine să treceţi doar pe scurt prin tabele, observând ce conţin. Deocamdată nu este nevoie să înţelegeţi complet semnificaţia fiecărui articol. Din tabele se poate vedea că toate componentele şi procesele vor fi tratate în timpul studierii acestui volum.

Tabelele 2.1, 2.2 şi 2.3 prezintă articolele în ordinea în care ele apar în manualul PRINCE

Scanned with OKEN Scanner

TABELUL 2.1 Componentele PRINCE

Denumirea componentei	Descriere	Nr. secţ
ORGANIZARE	Structura organizatorică a proiectului	4.1
PLANURI	Tipuri de planuri folosite în PRINCE	5
TIPURI DE CONTROL	Verificări şi rapoarte	6.1
ETAPE	Subset de activităţi conduse ca un tot unitar	4.2
MANAGEMENTUL RISCULUI	Analiză şi management	3.2 şi 6.3
CALITATE	Satisfacerea cerinţelor clientului	3.2 şi 6.1
MANAGEMENTUL CONFIGURAŢIEI	Instrument de urmărire a produselor proiectului	6.3
CONTROLUL SCHIMBĂRII	Autoritatea privind schimbarea şi integritatea acesteia	6.3

TABELUL 2.2 Procesele PRINCE

Cod	Denumirea procesului	Descriere	Nr. secţ
SU	LANSAREA PROIECTULUI	Activităţi pre-proiect	3.1
IP	INIŢIEREA PROIECTULUI	Atragerea implicării în prima etapă	3.2
DP	DIRECŢIONAREA PROIECTULUI	Procesele care au loc în Comisie	4.2
SB	MANAGEMENTUL FRONTIERELOR ETAPEI	Oferă Comisiei date pt. procesul decizional cu privire la etape	6.2
CS	CONTROLUL ETAPEI	Managementul curent al proiectului	6.3
MP	MANAGEMENTUL PREDĂRII PRODUSULUI	Executarea şi furnizarea produsului prevăzut în proiect	6.4
CP	ÎNCHEIEREA PROIECTULUI	Închidere controlată a proiectului	7
PL	PLANIFICAREA	Proces folosit în cadrul mai multor alte procese	5

TABELUL 2.3 Tehnicile PRINCE

Tehnica	Descriere	Nr. secţ
Planificare pe Produs	Tehnici pe bază de produs: planificare, descrieri ale modului de redactare, diagrame ale fluxului de producţie	5
Controlul Schimbării	Etapele controlului schimbării	6.3
Tehnici de Verificare a calităţii	Procedura de verificare	6.1
Tehnici de Arhivare a Proiectului	Discută tipurile de fişiere necesare	–

Scanned with OKEN Scanner

2.4 Modelul de proces PRINCE

PRINCE descrie managementul de proiect prin opt procese majore, aşa cum se vede în Figura 2.1. Manualul PRINCE insistă cel mai mult pe descrierea detaliată a fiecăruia din aceste procese, considerate majore; fiecare din ele este defalcat apoi în mai multe subprocese, pe care le vom examina mai târziu.

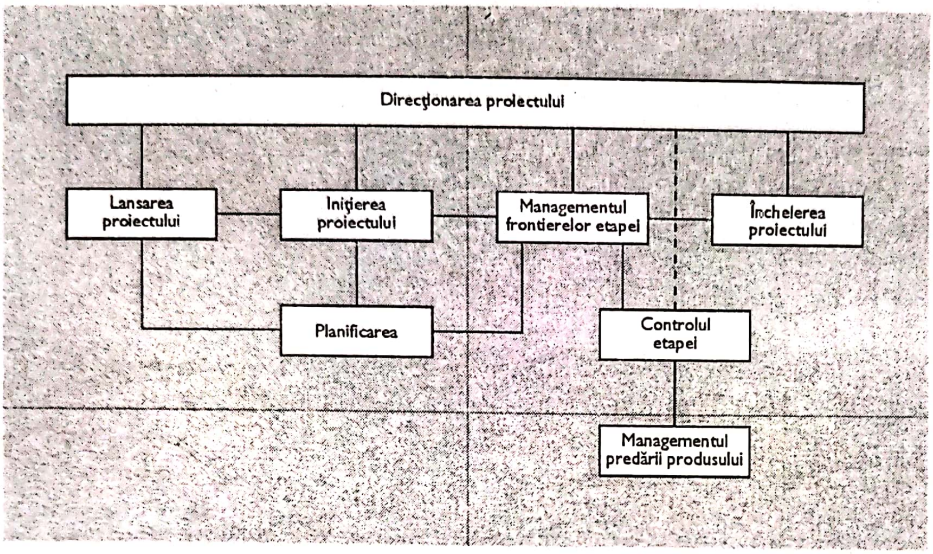

FIGURA 2.1 Cele opt procese majore din modelul de proces PRINCE

În partea de sus a Figurii 2.1 se află procesul de direcţionare a proiectului, pe care Comitetul de Proiect îl desfăşoară pe toată durata de viaţă a proiectului. Se prezintă modul în care cele patru procese conduse de Comitet comunică cu aceasta: Lansarea Proiectului, Iniţierea Proiectului, Managementul Frontierelor Etapei şi Închiderea Proiectului. Aceste patru procese reprezintă activităţile de nivel înalt ale managementului de proiect; prin urmare, este de aşteptat să existe o interacţiune cu Comitetul. Un proces legat de managementul frontierelor etapei este controlul etapelor, care este un proces de control curent executat de managerul de proiect, prezentat în figură ca fiind mai îndepărtat de direcţia generală a proiectului. La nivelul cel mai detaliat, managementul predării produsului este procesul de administrare a diferitelor pachete de lucru individuale.

Folosirea majusculelor respectă practica PRINCE şi uşurează identificarea termenilor în Glosar. Convenţia va fi respectată în general la prima menţionare a termenului într-un paragraf.

Procesul de planificare este oarecum diferit de celelalte şapte procese, pentru că poate fi folosit în mod repetat de unele dintre ele. Toate aceste procese vor fi descrise în detaliu în secţiunile care urmează.

Pentru moment, este util să vă prezentăm doi termeni esenţiali, folosiţi în mod deosebit în PRINCE: etapa şi produsul.

Etapa

O etapă este o diviziune a proiectului, definită din raţiuni manageriale. Comitetul de Proiect aprobă derularea proiectului etapă după etapă. Termenul poate fi considerat sinonim cu cuvântul "fază", aşa cum este utilizat în Volumul 1. Probabil că persoanele care au conceput metoda PRINCE au evitat termenul fază, ferindu-se de confuziile cu cele cinci faze din Standardul Britanic (vezi Secţiunea 1 a acestui volum). PRINCE menţionează clar că ultimele două din aceste cinci faze (exploatarea şi închiderea) nu sunt incluse în proiectul PRINCE. Prin urmare, ideea de Etapă este obligatorie pentru cei care utilizează metoda PRINCE, dar felul în care sunt definite ele într-un proiect depinde de conducerea acestuia.

Scanned with OKEN Scanner

Orice proiect are măcar o etapă de Iniţiere şi încă cel puţin una, dacă depăşeşte stadiul iniţierii.

Produsele

Termenul de produs se referă la rezultatele unui proiect; aici nu se includ doar rezultatele finale, ci şi orice alte produse care deservesc scopuri de management sau de calitate. O intrare (în sensul de input) într-un proiect poate fi numită, la rândul ei, produs (deşi pare surprinzător, gândiţi-vă că un input într-un domeniu reprezintă un output – sau ieşire – din alt domeniu). De exemplu, o temă de proiect este produsul unei etape foarte timpurii a acestuia, produs utilizat apoi într-o etapă ulterioară.

Termenul Produs este important pentru metoda PRINCE. Toate planurile care definesc ce trebuie făcut într-un proiect sunt descrise în funcţie de produsele ce urmează a fi realizate. Fiecare din ele are o descriere a produsului formală – care este un element esenţial al metodei, realizat în momentul planificării. Descrierea prezintă scopul produsului, compoziţia sa, provenienţa şi criteriile de calitate, într-un format bine definit.

TAE 2.2

Care din următoarele afirmaţii sunt adevărate?

a) PRINCE este o metodă de management de proiect în care justificarea economică este considerată elementul decisiv.

b) PRINCE este conceput pentru a fi folosit în primul rând la proiectele de sisteme informatice.

c) PRINCE acoperă toate cele cinci faze ale ciclului de viaţă din Standardul Britanic, descris în Secţiunea 1.

d) Manualul PRINCE are trei secţiuni principale, dedicate Componentelor, Proceselor şi Tehnicilor.

e) Există opt procese majore în modelul PRINCE, dar utilizatorul poate adăuga modelului orice alte procese, după caz.

f) În PRINCE există mai multe etape definite, de la lansarea proiectului, până la închiderea proiectului.

g) Printre produsele PRINCE se numără şi produsele sistemului de management şi produsele sistemului de calitate.

Studiu de caz: renovarea hotelului

Ca ilustrare a modului de utilizare a modelului PRINCE, revenim la studiul de caz cu bucătăria hotelului, ca şi în cazul standardului BS 6079. Trebuie executat acelaşi proiect şi dispunem de acelaşi personal. Presupunem că, în loc să aleagă BS 6079, managerul hotelului a dorit ca personalul să folosească metoda PRINCE.

Managerul a început prin a obţine câteva exemplare din manual. Şi-a dat seama că nu este vorba de o lectură prea uşoară, aşa că a cerut unui consultant să facă un scurt curs introductiv despre principiile modelului. Participanţii se temeau că nu vor putea reţine toate procesele PRINCE, dar consultantul i-a asigurat că, odată înţeleasă structura metodei, fiecare proces trebuia studiat în amănunt doar în momentul aplicării lui. Pentru moment, era suficient să consulte manualul ca să vadă ce trebuie făcut.

În secţiunile următoare vom vedea cum trebuie să decurgă lucrurile.

Scanned with OKEN Scanner

2.5 Rezumat

Această secţiune a prezentat în linii generale metoda PRINCE de management de proiect. Iniţial, metoda a fost gândită în principal pentru proiectele de sisteme informatice. Dar PRINCE 2, versiunea descrisă în acest curs, este destinată să fie folosită într-o gamă largă de proiecte. Se afirmă că metoda are avantaje pentru toţi cei implicaţi în direcţionarea şi managementul unui proiect, cei care participă la realizarea lui, deoarece se concentrează pe rezultatele proiectului: ce, de ce, când şi pentru cine se realizează acestea. Manualul PRINCE are trei părţi principale, care tratează Componentele, Procesele şi Tehnicile, sintetizate în Tabelele 2.1, 2.2 şi 2.3. Procesele PRINCE şi relaţiile dintre ele, sunt prezentate în Figura 2.1.

După studierea acestei secţiuni trebuie să fiţi capabil:

- să indicaţi domeniul de aplicare al metodei PRINCE;
- să faceţi distincţie între Componente, Procese şi Tehnici;
- să descrieţi, fără a intra în detalii, modelul de proces PRINCE.

Scanned with OKEN Scanner

3 PROCESELE DE LANSARE ŞI DE INIŢIERE

În modelul PRINCE, începerea unui proiect este împărţită în două procese majore: lansarea şi iniţierea. Primul dintre ele este de fapt un proces pre-proiect, în care se vede dacă elementele unui proiect pot fi înaintate spre autorizare Comitetului de Proiect (sau PB, de la *Project Board*), chiar înainte de a începe etapa de iniţiere. Procesul de iniţiere ne aduce în punctul în care proiectul în sine este autorizat. Defalcarea între lansare şi iniţiere duce la economie financiară: se evită cheltuielile pentru realizarea unui studiu de fezabilitate complet, necesar pentru iniţierea proiectului, dacă examinarea preliminară arată că proiectul nu trebuie început.

3.1 Lansarea proiectului

Lansarea proiectului este primul proces din PRINCE. Începe cu un MANDAT AL PROIECTULUI, care poate fi un dosar de prezentare sau poate fi neformal – de exemplu un telefon de la director. Se încheie cu redactarea unei TEME DE PROIECT, cu formarea unei ECHIPE MANAGERIALE A PROIECTULUI şi cu întocmirea unei schiţe de plan pentru ETAPA DE INIŢIERE. Bineînţeles, această etapă se poate încheia cu o decizie care stabileşte că proiectul nu merită efortul; în acest caz, directorul trebuie informat că realizarea proiectului nu este o idee prea bună.

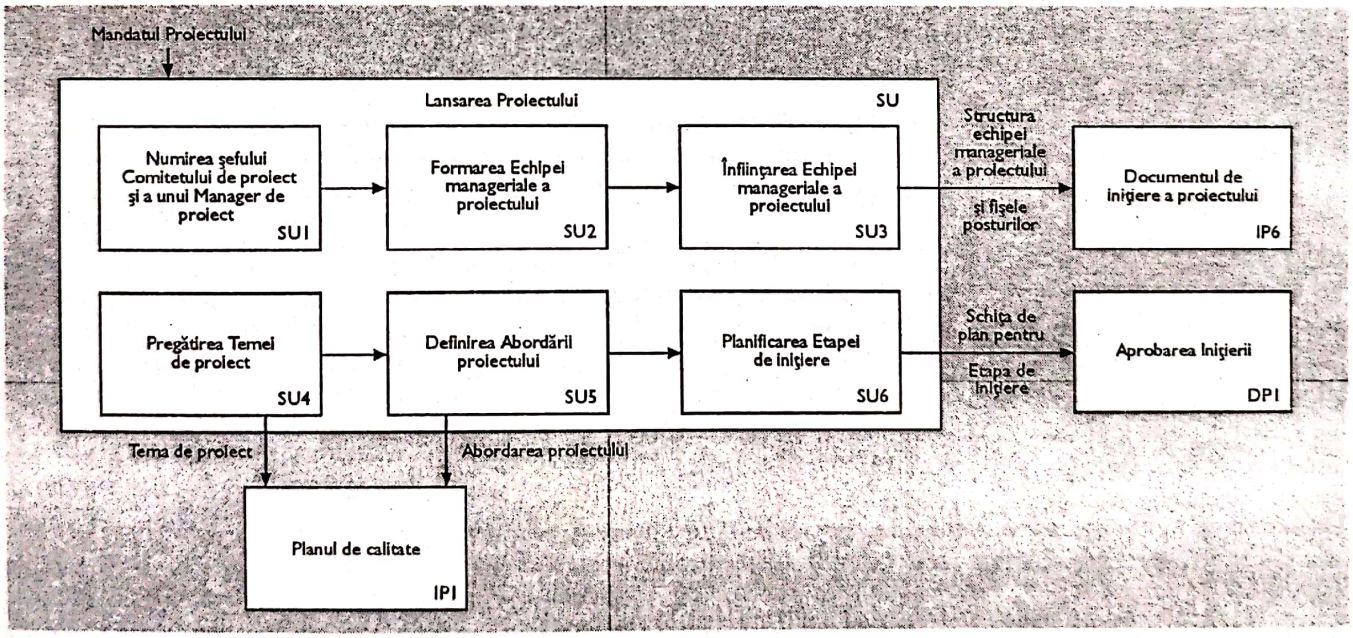

FIGURA 3.1 Procesul de lansare a proiectului

În Figura 3.1 se arată cum se împarte procesul major de LANSARE A PROIECTULUI în şase procese mai mici, fiecare din ele concentrându-se pe o arie mai restrânsă. Aceste şase subprocese sunt codificate SU1, SU2, SU3, SU4, SU5 şi SU6, astfel încât să se poată face referire la ele concis, dar fără ambiguităţi. De exemplu, SU1 este subprocesul din cadrul SU în care conducerea companiei sau a programului numeşte un şef de Comitet de Proiect şi un manager de proiect. Fiecare din săgeţile din Figura 3.1 reprezintă fluxul documentelor specificate în detaliu în

Scanned with OKEN Scanner

manualul PRINCE. Veţi vedea în curând asemenea documente, când vom analiza exemplul procesului SU1.

Celelalte detalii despre procesul major SU sunt oferite de componentele sale, procesele SU1, SU2, SU3, SU4, SU5 şi SU6, prezentate în Tabelul 3.1.

TABELUL 3.1 Procesele care formează Lansarea Proiectului (SU)

Cod	Denumirea procesului	Descriere
SU1	Numirea unui ŞEF AL COMITETULUI DE PROIECT şi a unui MANAGER DE PROIECT	Conducerea stabileşte persoanele care trebuie să ocupe primele funcţii cheie
SU2	Formarea ECHIPEI MANAGERIALE A PROIECTULUI	Şeful Comitetului de Proiect şi managerul de proiect decid care sunt oamenii de ce are nevoie echipa
SU3	Înfiinţarea ECHIPEI MANAGERIALE A PROIECTULUI	Echipa este numită şi devine funcţională
SU4	Pregătirea TEMEI DE PROIECT	Se întocmeşte un document care dezvoltă informaţiile din MANDATUL PROIECTULUI
SU5	DEFINIREA ABORDĂRII PROIECTULUI	Se defineşte în mare tipul de soluţie căutată
SU6	Planificarea ETAPEI DE INIŢIERE	Se întocmeşte un plan care va fi supus aprobării Comitetului de Proiect

Întregul proces de lansare nu trebuie să consume prea mult timp. Prin urmare, primele trei procese de lansare presupun numirea ŞEFULUI COMITETULUI DE PROIECT, MANAGERUL DE PROIECT şi restul ECHIPEI MANAGERIALE A PROIECTULUI (sau măcar cea mai mare parte din aceasta). Celelalte trei procese presupun pregătirea TEMEI DE PROIECT, DEFINIREA ABORDĂRII PROIECTULUI şi întocmirea planului pentru ETAPA DE INIŢIERE.

TAE 3.1

a) Cine decide trecerea la etapa de iniţiere?

b) Cum au căpătat aceste persoane această autoritate de decizie?

c) Cum vor decide dacă să se treacă mai departe sau nu?

Ca să dăm un exemplu privind metoda PRINCE, vom urmări acum procesul SU1. (Puteţi sta liniştit: vă vom da doar un exemplu de acest gen, deşi manualul PRINCE oferă toate cele 45 de procese într-un singur format!) Textul din manualul PRINCE pentru procesul SU1, numirea unui şef al Comitetului de Proiect şi a unui manager de proiect, este reprodus integral în Figura 3.2. Nu este nevoie să studiaţi în detaliu conţinutul acestei figuri; trebuie să observaţi stilul şi structura sa, precum şi modul în care metoda este comunicată utilizatorului. Fiecare proces din PRINCE este descris într-un format standard, folosind categoriile din Figura 3.2:

- Principiile fundamentale;
- Contextul;
- Descrierea procesului;
- Responsabilităţile;
- Cerinţele de informare;
- Criterii esenţiale;
- Sugestii.

Scanned with OKEN Scanner

Utilizatorii pot vedea clar celelalte procese PRINCE legate de SU1, precum şi documentele care circulă între ele. Pentru majoritatea acestor documente se dau definiţii oficiale în glosarul conţinut de pachetul de curs.

Secţiunea *Descrierea procesului* explică exact ce trebuie făcut. Secţiunea *Responsabilităţi* clarifică orice incertitudine despre cine şi pentru ce este responsabil. Secţiunea despre *Cerinţele de informare* enumeră documentele din fluxul dintre procesele implicate sau cu lumea exterioară. Secţiunea despre *Criteriile esenţiale* aduce în atenţia utilizatorului punctele principale ce trebuie luate în considerare la fiecare punct de decizie.

Secţiunea de *Sugestii* are un caracter oarecum diferit. În principal este vorba mai curând de enumerarea câtorva sugestii de practici bune de urmat, şi mai puţin de elemente obligatorii în metoda PRINCE.

Lansarea proiectului pentru renovarea hotelului

Managerul hotelului şi personalul cu funcţii superioare au citit manualul PRINCE, sau cel puţin părţile lui introductive; după scurta sesiune de instruire, oamenii sunt pregătiţi să înceapă proiectul.

TAE 3.2

Care este primul lucru pe care îl fac atunci când folosesc PRINCE?

Managerul hotelului a decis să îndeplinească el funcţia de şef al Comitetului de Proiect, întrucât are nivelul de responsabilitate corespunzător şi a întocmit şi justificarea economică a proiectului. De asemenea, a decis că managerul de întreţinere este cel mai potrivit să fie manager de proiect; acesta a fost de acord să-şi asume responsabilitatea. (Responsabilităţile de manager de proiect sunt menţionate într-o anexă a manualului PRINCE.)

Apoi şeful şi managerul de proiect au trecut la subprocesul SU2. Pentru aceasta, ei au trebuit să alcătuiască o echipă potrivită pentru mărimea şi natura proiectului, stabilind aptitudinile şi responsabilităţile necesare pentru fiecare funcţie.

Totuşi, înainte de alcătuirea echipei, ai au consultat manualul PRINCE pentru a vedea ce sfaturi se dau acolo despre compoziţia Comitetului de Proiect. Acest subiect este tratat în Secţiunea 4 a acestui volum, deci pentru moment vom trece peste SU2 şi SU3.

Apoi, managerul hotelului – ca şef al comitetului – şi managerul de proiect au întocmit împreună o temă de proiect. Manualul PRINCE oferă îndrumări despre conţinut, materialul fiind unul din produsele standard de management. Tema de proiect explica oportunitatea proiectului, ce anume doreşte hotelul să obţină, amploarea renovării, punctele din program care trebuiau realizate şi stabilea limitele de cost şi timp. De asemenea, se prezenta justificarea economică a proiectului, se stabileau standardele calitative şi se defineau criteriile de acceptabilitate. În tema de proiect mai pot fi prezentate eventualele riscuri cunoscute, deşi, până în momentul respectiv, s-ar putea ca hotelul să nu fi depistat vreunul.

După pregătirea temei de proiect, managerul de proiect şi-a îndreptat atenţia asupra definirii abordării proiectului, adică subprocesul SU5. Acum trebuia să decidă cât din lucrare se putea executa cu forţe proprii şi dacă se dorea folosirea unui anumit tip standard de echipamente de bucătărie. Managerul de proiect a decis să lase aproape toată lucrarea în seama companiei KRL, care avea specialiştii şi meseriaşii necesari.

Scanned with OKEN Scanner

13.4 Numirea unui şef al comitetului de proiect şi a unui manager de proiect (SU1)

13.4.1 Principii fundamentale

Pentru orice acţiune întreprinsă în cadrul proiectului este nevoie de un factor de decizie şi de o persoană care să se ocupe de planificare.

13.4.2 Contextul

Înainte de trecerea la Iniţierea proiectului, trebuie să existe un plan pentru activitatea de Iniţiere, care trebuie aprobat de un Comitet de Proiect.

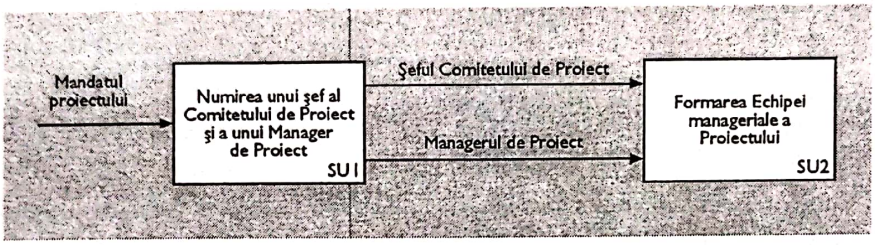

Figura 13-2: Numirea unui şef al Comitetului de Proiect şi a unui Manager de Proiect

13.4.3 Descrierea procesului

Obiectivele acestui proces sunt următoarele:

- identificarea şefului Comitetului de Proiect din rândurile persoanelor interesate de proiect;
- identificarea Managerului de Proiect cel mai potrivit pentru proiectul respectiv;
- confirmarea disponibilităţii lor, a acceptării acestor roluri şi a angajamentului că le vor duce la îndeplinire;
- numirea lor în funcţiile respective.

O premisă obligatorie pentru acest prim proces este existenţa unui Mandat al Proiectului. Întrucât acest procesul precede întreg proiectul, modul în care se desfăşoară poate fi foarte variabilă, în funcţie mai ales de informaţiile din Mandatul Proiectului. Paşii implicaţi sunt:

- validarea elementelor principale ale Mandatului Proiectului;
- depistarea eventualelor lipse de informaţii;
- identificarea candidaţilor pentru rolurile de şef al Comitetului de Proiect şi de Manager de Proiect;
- stabilirea responsabilităţilor fiecărei funcţii;
- numirea şefului Comitetului de Proiect;
- numirea Managerului de Proiect;
- confirmarea numirilor prin semnarea fişelor de post de către conducerea companiei sau a programului ori de alte persoane delegate.

Mandatul Proiectului trebuie să indice tipul general de proiect, mărimea şi complexitatea sa, precum şi capacitatea de reacţie la factorii politici şi comerciali. Aceste informaţii ajută la identificarea candidaţilor potriviţi pentru funcţia de Manager de Proiect.

Scanned with OKEN Scanner

Poate exista o schiță de Plan al Proiectului, inclusă în Mandatul Proiectului și preluat dintr-o lucrare anterioară. Astfel, se poate estima orizontul de timp al proiectului, ceea ce este util în momentul confirmării disponibilității celor ce urmează să se ocupe de lucrări.

În cazul în care proiectul face parte dintr-un Program, șeful Comitetului de Proiect și Managerul de Proiect sunt numiți de Directorul Programului.

Atribuțiile șefului Comitetului de Proiect și ale Managerului de Proiect sunt cuprinse în Anexa D – Rolurile Echipei manageriale a Proiectului. Acest material trebuie utilizat ca bază în discuțiile dintre cei doi cu privire la delimitările de atribuții și conținutul rolurilor lor.

În cazul în care proiectul face parte dintr-un Program, acest lucru trebuie efectuat de Echipa Managerială a Programului.

13.4.4 Responsabilități

Managementul companiei sau al Programului

13.4.5 Cerințe de informare

Informații de management	Utilizare	Observații
Mandatul Proiectului	Input	Declanșează proiect
Numirea șefului Comitetului de Proiect și a Managerului de Proiect	Output	Aprobarea fișelor de post pentru șeful Comitetului de Proiect și a Managerului de Proiect

13.4.6 Criterii esențiale

- Dacă proiectul face parte dintr-un Program, Managerul Programului va îndeplini rolul de șef al Comitetului de Proiect?
- Persoana propusă ca șef al Comitetului de Proiect are autoritatea financiară și funcțională necesare pentru a sprijini proiectul în mod corespunzător?
- S-a analizat disponibilitatea candidaților pe durata prognozată a proiectului, pentru a se vedea dacă își vor putea exercita atribuțiile pe cât mai mult timp din derularea proiectului?
- Există posibilitatea ca unii candidați să-și schimbe locul de muncă în viitorul apropiat, astfel încât să nu mai poată participa la proiect? Dacă da, au fost luate în considerare aceste informații în momentul efectuării numirilor?
- Persoanele numite au aptitudinile și cunoștințele necesare pentru a-și îndeplini sarcinile?

Sugestii

Dacă mărimea sau importanța proiectului o justifică, fișele de post convenite trebuie să fie semnate de persoana sau persoanele care își asumă funcția respectivă, plus – acolo unde este nevoie – de managerii lor de linie. Persoana sau persoanele implicate trebuie să păstreze o copie a fișei de post; o altă copie semnată trebuie păstrată în dosarele proiectului.

Pentru proiectele cu risc scăzut sau fără risc, pot să nu fie necesare fișe de post formale, totuși persoanelor implicate trebuie să li se prezinte în scris o descriere a atribuțiilor lor.

Conținutul acestui proces este diminuat dacă există un Director de Program care să răspundă de numirea șefului Comitetului de Proiect pentru fiecare proiect din cadrul programului. Directorul de Program poate lăsa în sarcina șefului de proiect numirea celorlalți membri ai Comitetului de Proiect.

FIGURA 3.2 Procesul PRINCE pentru numirea unui Șef al Comitetului de Proiect și a Managerului de Proiect (SU1)

Scanned with OKEN Scanner

TAE 3.3

Din Figura 3.1 apare că, odată întocmite tema de proiect şi abordarea proiectului, poate începe procesul IP1, planul de calitate. De ce nu este corectă această afirmaţie?

Înainte ca obţinerea aprobării pentru Iniţiere din partea Comitetului de Proiect, trebuie să se alcătuiască un plan pentru etapa de iniţiere (SU6). Astfel, managerul de proiect pregăteşte materialul respectiv şi defineşte măsurile de raportare şi control necesare în această etapă. De asemenea, el trebuie să întocmească un index al riscurilor, pentru înregistrarea şi urmărirea riscurilor care au fost identificate. Păstrarea şi actualizarea acestui document poate să cadă în sarcina unui angajat din serviciul administrativ al proiectului.

Odată întocmite toate aceste documente din etapa de lansare, managerul de proiect l-a întrebat pe managerul hotelului dacă poate să treacă la etapa de iniţiere. Ca să răspundă la această întrebare, managerul hotelului a trebuit să obţină acordul Comitetului de Proiect. Vom vedea puţin mai târziu ce presupune acest lucru.

3.2 Iniţierea proiectului

Obiectivul procesului IP, iniţierea proiectului, este pregătirea unui document de iniţiere a proiectului (sau PID, de la Project Initiation Document) la standardul impus de Comitetul de Proiect, care trebuie să-l aprobe. De această sarcină răspunde managerul de proiect, cu asistenţa de care are nevoie. Procesul este schiţat în Figura 3.3, prezentându-se documentele care circulă de la şi spre alte procese.

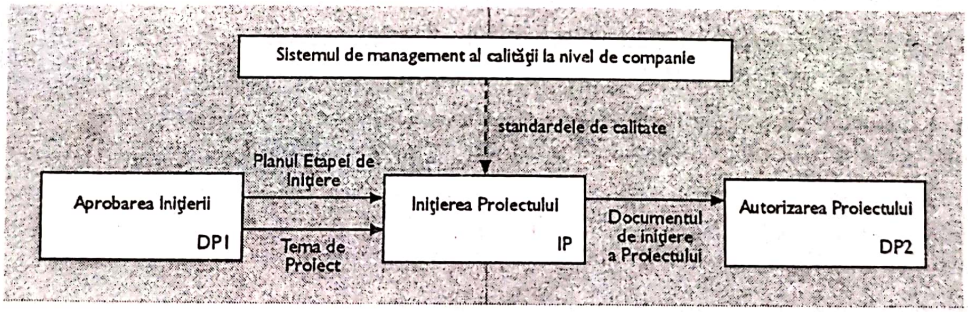

FIGURA 3.3 Iniţierea proiectului

Aşa cum puteţi vedea din Figura 3.3, procesul IP are ca input planul etapei de iniţiere, tema de proiect şi standardele de calitate existente în cadrul sistemului de management al calităţii din organizaţie. Procesul IP are ca rezultat un document de iniţiere a proiectului, care poate fi aprobat de Comitetul de Proiect.

În manualul PRINCE există o descriere completă a celor şase subprocese, de la IP1 la IP6, care formează IP. Formatul lor este acelaşi cu cel din Figura 3.2. Procesele sunt prezentate sintetic în Tabelul 3.2.

Scanned with OKEN Scanner

TABELUL 3.2 Procesele care alcătuiesc Iniţierea unui Proiect (IP)

Cod	Denumirea proceselor	Descriere
IP1	Întocmirea PLANULUI DE CALITATE	Realizează un plan de calitate pentru proiect
IP2	Întocmirea PLANULUI DE PROIECTULUI	Realizează un plan al proiectului
IP3	Detalierea JUSTIFICĂRII ECONOMICE A PROIECTULUI şi a INDEXULUI DE RISCURI	Realizează o justificare economică şi un index actualizat al riscurilor
IP4	Stabilirea ELEMENTELOR DE CONTROL ALE PROIECTULUI	Stabileşte elementele de control cerute de proiect
IP5	Întocmirea REGISTRULUI DE PROIECT	Realizează o structură de arhivare, un index pentru repere şi modificări, un registru de calitate
IP6	Întocmirea DOCUMENTULUI DE INIŢIERE A PROIECTULUI (PID)	Realizează documentul de Iniţiere a proiectului care va fi supus aprobării Comitetului de Proiect

Documentul de iniţiere a proiectului este prezentat în linii mari în manualul PRINCE, împreună cu toate celelalte produse standard de management şi calitate. Utilizatorul este informat că documentul îndeplineşte două obiective principale:

- să asigure proiectului o bază solidă;
- să acţioneze ca un document de bază pentru evaluarea progresului şi schimbărilor.

Conţinutul documentului trebuie să acopere toate domeniile cerute de Comitetul de Proiect, în vederea autorizării proiectului. Subiectele tratate includ contextul, definirea proiectului, ipotezele, justificarea economică a proiectului, organizarea managementului, planul de calitate, planul iniţial al proiectului, elementele de control ale proiectului (modalităţile de raportare şi monitorizare), sistemul excepţiilor, indexul de riscuri, planurile alternative şi sistemul de arhivare a proiectului.

Manualul oferă o listă criteriilor de calitate, pentru a se verifica dacă documentul de iniţiere a proiectului este satisfăcător. Lista constă din circa douăsprezece întrebări la care autorii trebuie să răspundă în legătură cu documentul întocmit. De exemplu: "Documentul este o reprezentare corectă a proiectului?", "Fişele de post convenite şi semnate corespund structurii organizatorice a proiectului?", "Este clar cine trebuie să se ocupe de fiecare element de control?" şi multe alte întrebări similare.

Componentele de calitate şi risc

Un utilizator care doreşte să înţeleagă abordarea PRINCE sub aspectul calităţii trebuie să consulte secţiunea respectivă din manual. Aici se prezintă descrierea modului în care PRINCE contribuie la garantarea satisfacerii cerinţelor utilizatorului rezultatelor proiectului. Elementele esenţiale în asigurarea calităţii sunt PLANUL DE CALITATE, DESCRIERILE PRODUSULUI, ANALIZELE DE CALITATE şi REGISTRUL DE CALITATE.

Planul de calitate are două niveluri: PLANUL DE CALITATE AL PROIECTULUI şi PLANUL DE CALITATE AL ETAPEI. Planul de calitate al proiectului defineşte în termeni generali modul în care proiectul trebuie să răspundă cerinţelor clientului; planul de calitate al etapei completează detaliile la fiecare etapă în parte. DESCRIERILE PRODUSULUI sunt importante întrucât conţin CRITERIILE DE CALITATE. Tehnicile de verificare a criteriilor de calitate pentru fiecare produs după fabricarea sa este descrisă în partea tehnică a manualului. Registrul de calitate cuprinde înregistrările

Scanned with OKEN Scanner

tuturor probelor şi verificărilor, astfel încât să existe datele de audit în urma monitorizării continue.

Metoda PRINCE abordează managementul riscului într-o manieră similară cu cea a managementului calităţii. În ambele cazuri există o componentă care prezintă contextul necesar înţelegerii subiectului. Componenta de risc descrie subiectul într-un mod asemănător cu cel pe care l-aţi studiat în Volumul 2. Analiza riscului este arătată ca un proces de identificare, estimare şi evaluare a acestuia; iar managementul riscului este planificarea, identificarea, monitorizarea şi controlul acestuia. Există numeroase momente în care trebuie luate în considerare riscurile, iar aceste momente sunt identificate în cadrul diverselor procese.

TAE 3.4

La începutul acestei subsecţiuni am remarcat că managerul de proiect răspunde de pregătirea, împreună cu alte persoane, a DOCUMENTULUI DE INIŢIERE A PROIECTULUI. Având în vedere structura manualului PRINCE, cum credeţi că se poate stabili cine trebuie să răspundă de fiecare parte a documentului de iniţiere a proiectului, întocmit în şirul de procese de la IP1 până la IP5?

Iniţierea proiectului de renovare a hotelului

Să presupunem că managerul hotelului a convocat o întâlnire a Comitetului de Proiect, adică şedinţa de iniţiere a proiectului, în care s-au convins cu toţii că proiectul merită să fie explorat în continuare. S-a aprobat trecerea la etapa de iniţiere, dar managerul hotelului atrage tuturor atenţia că asta nu înseamnă neapărat că proiectul va continua până la capăt; el subliniază că s-a autorizat doar etapa de iniţiere.

Managerul de proiect şi alţi membrii ai echipei de conducere trec acum la detalierea proiectului trecând prin procesele enumerate în Tabelul 3.2. Managerul de proiect şi bucătarul şef pregătesc un plan de calitate al proiectului, folosind manualul standardelor de calitate primit de la sediul central al reţelei hoteliere din care fac parte (IP1). Managerul de proiect pregăteşte un plan de proiect similar celor prezentate în Volumul 3 (IP2). Managerul de proiect discută cu managerul hotelului despre justificarea economică a proiectului şi riscurile implicate. Apoi detaliază justificarea şi indexul riscurilor (IP3). Managerul de proiect decide ce şedinţe, rapoarte şi alte mijloace de comunicare vor fi necesare în timpul derulării proiectului (IP4). Hotărăşte tipul de registre şi fişiere de care va fi nevoie şi rezervă spaţiu în arhivă pentru ele. Printre acestea se va număra un fişier privind "Lecţiile Învăţate", care va sta la baza unui raport asupra întregului proiect şi care poate fi util pentru alte proiecte (IP5). În sfârşit, întocmeşte un document de iniţiere a proiectului, pe care îl poate susţine în faţa Comitetului de Proiect (IP6).

TAE 3.5

Care va fi principalul rezultat al ETAPEI DE INIŢIERE şi ce se va întâmpla în continuare?

ACTIVITATEA 3.1

Comparaţi modul de pornire al proiectelor la care lucraţi cu modul în care ar fi pornit dacă s-ar fi aplicat procesele PRINCE de lansare şi iniţiere. V-ar avantaja folosirea metodei PRINCE în situaţia dvs., comparativ cu stilul normal de lucru? Ar exista dezavantaje?

DISCUŢIE

Punctul dvs. de vedere asupra acestei probleme depinde de condiţiile specifice în care vă desfăşuraţi activitatea. În ceea ce mă priveşte, am ajuns la concluzia că, în cazul proiectelor de dezvoltare a cursurilor Open University, unele din procesele care se aplică sunt similare cu cele din SU şi IP. Open University are

Scanned with OKEN Scanner

proceduri bine definite pentru unele activităţi manageriale, cum ar fi aprobarea dezvoltării unui nou curs; aceste proceduri funcţionează destul de bine pentru că au fost concepute special pentru managementul procesului de dezvoltare a cursurilor. Un dezavantaj al introducerii metodei PRINCE este faptul că ar fi o metodă "non-standard" în comparaţie cu abordările uzuale ale acestor proiecte în universitate. Ar părea justificată aplicarea metodei PRINCE la proiectele care nu sunt de rutină, pentru care nu există metode standard de management.

3.3 Rezumat

În această secţiune au fost descrise două din procesele majore ale metodei PRINCE: LANSAREA PROIECTULUI (SU) şi INIŢIEREA PROIECTULUI (IP). Lansarea proiectului este un proces "pre-proiect", în care se poate vedea dacă elementele proiectului pot fi prezentate Comitetului de Proiect, în vederea autorizării trecerii la ETAPA DE INIŢIERE. În procesul de iniţiere a proiectului, se autorizează însuşi proiectul.

Lansarea proiectului este primul proces al metodei PRINCE. Începe cu un MANDAT AL PROIECTULUI şi se încheie cu realizarea unei TEME DE PROIECT, formarea ECHIPEI MANAGERIALE şi întocmirea unei schiţe de plan pentru ETAPA DE INIŢIERE. În Figura 3.2 se reproduce în detaliu textul manualului PRINCE referitor la primul proces de lansare a unui proiect, SU1, ca exemplu ce poate fi urmat pentru toate celelalte procese PRINCE.

Procesul de Iniţiere a Proiectului are ca elemente de input PLANUL ETAPEI DE INIŢIERE, TEMA DE PROIECT şi standardele de calitate. Aceste materiale trebuie să fie furnizate de SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂŢII din organizaţie. Rezultatul procesului IP este un DOCUMENT DE INIŢIERE A PROIECTULUI, care poate fi aprobat de Comitetul de Proiect.

În Tabelele 3.1 şi 3.2 sunt sintetizate procesele care formează LANSAREA şi INIŢIEREA PROIECTULUI.

După studierea Secţiunii 3, trebuie să fiţi capabil:

- să explicaţi diferenţa dintre lansare şi iniţiere;
- să schiţaţi procesele care alcătuiesc LANSAREA PROIECTULUI;
- să schiţaţi procesele care alcătuiesc INIŢIEREA PROIECTULUI;
- să demonstraţi modul în care pot fi aplicate aceste procese la un proiect de mică amploare;
- să descrieţi forma tipică de prezentare a proceselor, folosită în manualul PRINCE.

Scanned with OKEN Scanner

4 ORGANIZAREA PROIECTULUI ŞI PROCESUL DE DIRECŢIONARE A PROIECTULUI

Această secţiune descrie componenta PRINCE privind organizarea, precum şi procesul de nivel înalt al Direcţionării Proiectului. Pentru aplicarea metodei PRINCE este nevoie de o structură organizatorică specifică, descrisă în prima parte a acestei secţiuni. În partea superioară a acestei structuri se află Comitetul de Proiect. Rolul său este să conducă proiectul, prin procesul major al DIRECŢIONĂRII PROIECTULUI.

4.1 Organizarea: o componentă a metodei PRINCE

Structura de management al proiectului cerută de metoda PRINCE este prezentată în Figura 4.1, unde sunt prezentate rolurile care trebuie îndeplinite. Nu este obligatoriu ca rolurile respective să corespundă unor posturi separate. Unele dintre ele pot fi exercitate de mai multe persoane, după cum mai multe roluri pot fi îndeplinite de o singură persoană. Rolul managerului de proiect este singura excepţie; manualul PRINCE sugerează că acest rol nu poate fi împărţit şi nici delegat.

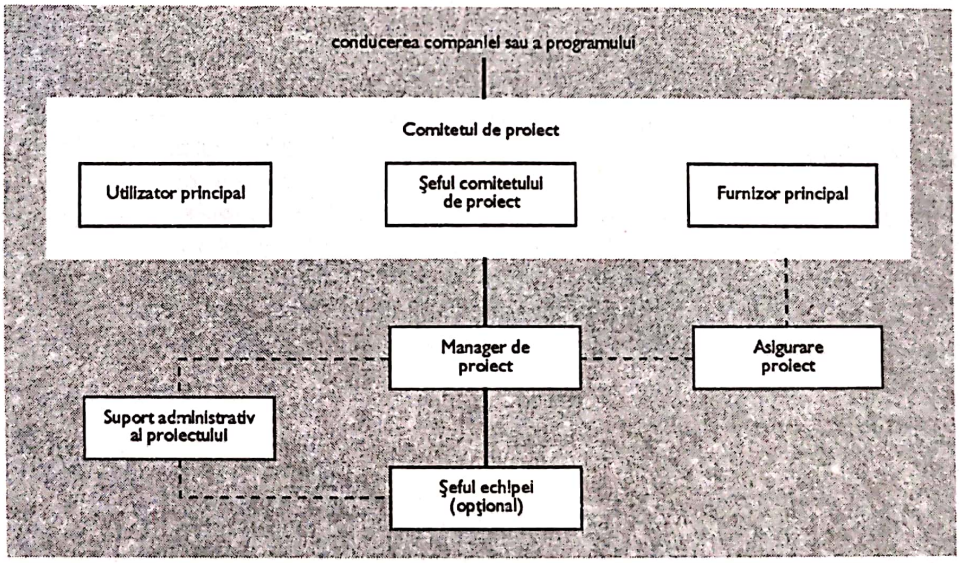

FIGURA 4.1 Structura PRINCE pentru managementul de proiect

Comitetul de Proiect deţine autoritatea maximă în cadrul organizării proiectului şi este subordonată doar conducerii firmei care sponsorizează proiectul. Conform PRINCE, Comitetul de Proiect trebuie să reprezinte trei interese: firma, utilizatorii şi furnizorii de resurse şi forţă calificată de muncă.

Rolul ŞEFULUI COMITETULUI DE PROIECT reprezintă interesele comerciale ale clientului, care este persoana sau grupul care angajează proiectul. Şefului Comitetului de Proiect ocupă de justificarea economică a proiectului şi de profitabilitatea activităţii.

Scanned with OKEN Scanner

Rolul UTILIZATORULUI PRINCIPAL este reprezentat de cei care vor folosi produsul final sau vor fi afectaţi cumva de rezultatul proiectului. Nu uitaţi că, dacă există mai mulţi utilizatori, reprezentarea acestora poate fi împărţită între mai multe persoane. Evident, numărul acestora poate fi foarte mare, iar metoda PRINCE atrage atenţia asupra riscului includerii tuturor în Comitetul de Proiect.

FURNIZORUL PRINCIPAL reprezintă interesele celor care vor pune la dispoziţie forţa calificată de muncă şi resursele pentru realizarea proiectului. Termenul de furnizor nu implică o persoană din exteriorul organizaţiei: furnizorii pot face parte din companie – sau se poate folosi o combinaţie de surse interne şi externe. Furnizorul principal îi reprezintă pe cei care execută diferite activităţi necesare realizării proiectului, cum ar fi proiectarea, dezvoltarea, aprovizionarea şi implementarea.

TAE 4.1

Care sunt implicaţiile pentru Comitet în cazul existenţei mai multor furnizori distincţi, cu interese diverse?

Să analizăm acum rolurile celor din afara Comitetului. Managerul de proiect este cu siguranţă un personaj central în organizare. El este persoana care are responsabilitatea conducerii proiectului în numele Comitetului. Rolul de ŞEF DE ECHIPĂ este opţional. Şefii de echipă conduc echipa în vederea realizării sarcinilor repartizate de managerul de proiect.

Funcţia de ASIGURARE A PROIECTULUI trebuie să fie independentă de managerul de proiect. Este vorba de un serviciu oferit Comitetului de Proiect, constând în asigurarea condiţiilor pentru derularea lucrurilor în bune condiţii sau avertizarea Comitetul dacă nu se îndeplinesc condiţiile respective. Dacă persoana care se ocupă de asigurarea proiectului îşi îndeplineşte corect sarcinile, nu mai apar surprize de ultim moment.

SUPORTUL ADMINISTRATIV AL PROIECTULUI cuprinde servicii auxiliare asigurate managerului de proiect, de exemplu: servicii de planificare, utilizarea instrumentelor de control în proiect, managementul configuraţiei.

TAE 4.2

PRINCE permite să nu se prevadă o funcţie separată pentru ASIGURAREA PROIECTULUI: aceasta poate fi cumulată cu unul din celelalte roluri din Figura 4.1. Care dintre aceste roluri poate fi cumulat cu această responsabilitate?

Organizarea proiectului de renovare a hotelului

Când am analizat lansarea proiectului de renovare a hotelului, am văzut că s-a format un Comitet de Proiect. Acum putem decide cine trebuie să facă parte din el.

TAE 4.3

Sugeraţi o componenţă adecvată pentru Comitetul de Proiect (Sunt permise mai multe răspunsuri).

TAE 4.4

Proiectul are acum un Comitet de Proiect. Ce alte roluri trebuie să mai fie îndeplinite?

Bucătarul şef insistă să se ocupe de asigurarea proiectului, pentru că vrea să fie sigur că treaba este făcută corect; managerul hotelului este de acord. De asemenea, managerul hotelului decide că managerul pentru servicii tehnice poate oferi sprijin administrativ în derularea proiectului. În structura organizatorică obişnuită a hotelului, el este subordonat managerului de întreţinere. În această etapă nu sunt identificaţi şefii de echipe.

Scanned with OKEN Scanner

4.2 Direcţionarea proiectului: un proces PRINCE

DIRECŢIONAREA PROIECTULUI reprezintă unul din cele opt procese majore PRINCE. După ce vom discuta acest proces, veţi înţelege mai bine felul în care reuşeşte metoda PRINCE să îndrume sau să precizeze ce trebuie să se petreacă în aceste activităţi.

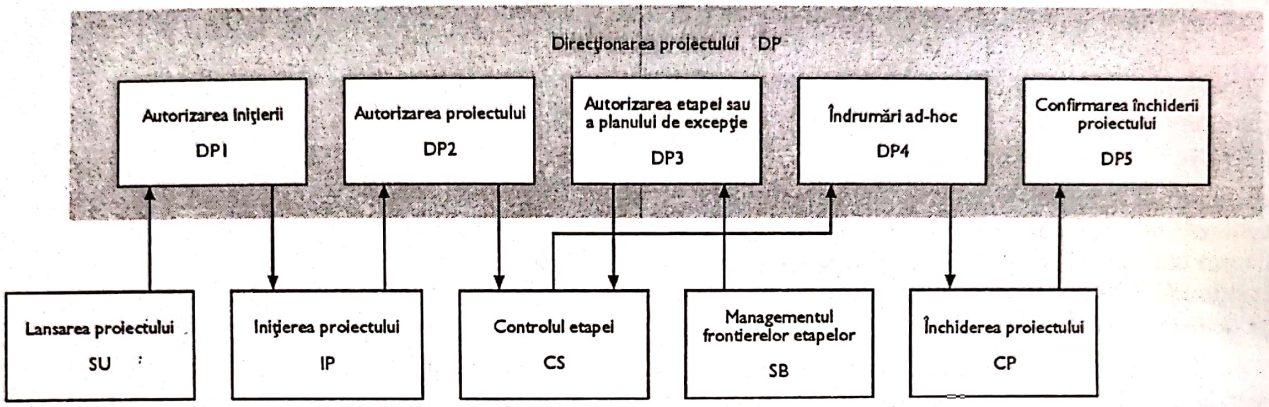

FIGURA 4.2 Procesul major de DIRECŢIONARE A PROIECTULUI şi interacţiunile cu alte procese

Figura 4.2 prezintă modul de defalcare a procesului major de direcţionare a proiectului în cinci procese mai mici, fiecare din ele fiind concentrat pe un domeniu mai îngust. Aceste cinci procese sunt codificate DP1, DP2, DP3, DP4 şi DP5. Fiecare săgeată din Figura 4.2 reprezintă fluxul documentelor specifice prezentate în detaliu în manualul PRINCE.

TABELUL 4.1 prezintă procesele care alcătuiesc procesul major DP.

TABELUL 4.1 Sub-procesele care compun direcţionarea proiectului (DP)

Cod	Denumirea procesului	Descrierea procesului
DP1	autorizarea iniţierii	Autorizează trecerea la etapa de iniţiere
DP2	autorizarea proiectului	Aprobă documentul de iniţiere a proiectului
DP3	autorizarea etapei sau a planului de excepţie	Autorizează etapa următoare sau un amendament la planul etapei
DP4	îndrumare ad hoc	După necesităţi
DP5	confirmarea închiderii proiectului	Confirmă încheierea proiectului, indiferent de succesul sau eşecul acestuia

Nu uitaţi că toate procesele prezentate în Tabelul 4.1 cad în sarcina Comitetului de Proiect, nu a managerului de proiect. Astfel, ele nu presupun proiectarea sau execuţia unui lucru, ci sunt mai curând procese care autorizează sau confirmă o acţiune a managerului de proiect. Fiecare dintre ele este descrisă în manualul PRINCE în maniera pe care am prezentat-o pentru primul proces de lansare, Figura 3.2.

TAE 4.5

La ce rubrică credeţi că prezintă manualul PRINCE modul în care Comitetul de Proiect trebuie să confirme închiderea proiectului?

Scanned with OKEN Scanner

Direcţionarea proiectului de renovare a hotelului

Am arăta deja că, înainte să înceapă etapa de iniţiere, planul acesteia (întocmit de managerul de proiect) trebuie aprobat de Comitetul de Proiect. Întrucât proiectul hotelului este destul de mic, acest lucru s-a făcut prin transmiterea documentelor la membrii Comitetului. O convorbire telefonică cu directorul KRL a confirmat că acesta este de acord cu planurile până în momentul respectiv. După circa o săptămână, la sfârşitul etapei de iniţiere, s-a ţinut o întâlnire ceva mai formală, pentru procesul DP2 de aprobare a documentului de iniţiere a proiectului – autorizarea continuării proiectului. Intenţia era ca proiectul să se desfăşoare într-o etapă unică (de după etapa de iniţiere); procesul DP3 prevedea aprobarea acestei etape unice şi, totodată, aprobarea proiectului.

În timpul subprocesului DP3 s-a constatat că toleranţele de cost şi timp ale proiectului trebuiau să fie stabilite de managerul hotelului, care reprezenta conducerea companiei. Managerul a decis o toleranţă de 10% din costul întregii etape. (Strict vorbind, toleranţa ar fi trebuit să fie stabilită nu numai pentru depăşirea cheltuielilor, ci şi pentru cheltuielile mai mici decât suma prevăzută, dar aceasta nu era o problemă importantă.) Managerul a insistat ca hotelul să fie operaţional la data stabilită pentru redeschidere. Planul menţiona încheierea renovării bucătăriei cu o săptămână înaintea deschiderii hotelului; managerul hotelului a cerut să se informeze Comitetul dacă proiectul ar fi întârziat cu mai mult de două zile sau dacă ar fi existat un risc semnificativ ca renovarea să nu fi fost încheiată la timp. (Evident că nu l-ar fi deranjat dacă lucrările s-ar fi terminat mai devreme decât era planificat!)

Subprocesul DP4 trebuie utilizat când este nevoie, iar DP5 aproape de momentul finalizării proiectului.

TAE 4.6

Având în vedere că era vorba de un proiect cu o singură etapă, ar mai fi trebuit folosit procesul DP3?

ACTIVITATEA 4.1

Gândiţi-vă la propriul dvs. proiect. Organizarea cerută de PRINCE este fezabilă? Ar fi avantajos să fie introdusă? Ar fi dezavantajos? Ar putea un Comitet de Proiect să-l conducă în maniera sugerată de manualul PRINCE?

DISCUŢIE

Aici trebuie să hotărâţi dacă structura dată în Figura 4.1 ar intra în conflict cu structurile manageriale curente din organizaţia dvs.; dacă da, se pune problema oportunităţii schimbării structurilor obişnuite. În cazul meu, (care este dezvoltarea unui nou curs), structura managerială ar fi diferită de cea existentă. În Open University nu există echivalentul unor Comitete de Proiect ca în Figura 4.1. Formarea lor ar pune oarece probleme, dar nu ar fi imposibilă. Dacă un astfel de Comitet ar exista, ar putea să conducă proiectul în maniera cerută de PRINCE doar dacă ar prelua din autoritatea deţinută acum de alte comitete manageriale.

Scanned with OKEN Scanner

4.3 Rezumat

Structura de management de proiect recomandată de metoda PRINCE este prezentată în Figura 4.1, care prezintă rolurile ce trebuie îndeplinite. Comitetul de Proiect trebuie să reprezinte trei tipuri de interese: firma executantă, utilizatorii şi furnizorii. În afară de Comitetul de Proiect, managerul de proiect este cel care răspunde permanent de derularea proiectului. Rolul de şef de echipă este opţional. Şefii de echipă răspund de conducerea propriilor echipe, în vederea îndeplinirii sarcinilor repartizate de managerul de proiect.

Funcţia de ASIGURARE A PROIECTULUI trebuie să fie independentă de managerul de proiect.

Rolul de SUPORT ADMINISTRATIV al proiectului presupune furnizarea unor servicii de sprijin administrativ către managerul de proiect.

Comitetul de Proiect aplică procesul de DIRECŢIONARE A PROIECTULUI în desfăşurarea proiectului conform principiilor PRINCE.

După studierea Secţiunii 4 trebuie să fiţi capabil:

- să prezentaţi structura organizatorică recomandată de PRINCE;
- să conturaţi cele trei roluri reprezentate în Comitetul de Proiect;
- să descrieţi pe scurt celelalte roluri care apar în cadrul organizaţiei executante;
- să prezentaţi obiectivul procesului DP;
- să arătaţi cine sunt cei care aplică procesul DP;
- să arătaţi cum este subîmpărţit procesul DP.

Scanned with OKEN Scanner

5 PLANIFICAREA ÎN METODA PRINCE

Planificarea este un proces major, una din componentele PRINCE fiind PLANURILE. Planificarea apare şi în secţiunea *Tehnici* a manualului PRINCE, care recomandă metoda de planificare centrată pe produs.

5.1 Tipuri de planuri

Secţiunea *Componente* a manualului PRINCE descrie diversele tipuri de planuri folosite în PRINCE – în afară de PLANUL DE CALITATE, tratat în subsecţiunea *Calitate*. Există patru tipuri de plan, aşa cum se vede din Figura 5.1.

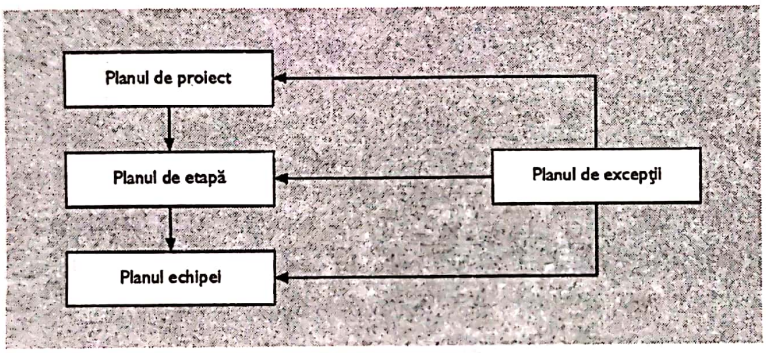

FIGURA 5.1 Nivelurile de planificare din metoda PRINCE

Planul de Proiect

Aşa cum aţi văzut deja, PLANUL DE PROIECT se întocmeşte ca parte a DOCUMENTULUI DE INIŢIERE A PROIECTULUI, fiind un plan general pentru întregul proiect. Ulterior, planul poate fi actualizat, dar trebuie să se păstreze şi versiunea iniţială, ca să se poată urmări schimbările care au avut loc de la începutul proiectului. Conţinutul unui asemenea plan se aseamănă foarte mult cu planul de proiect tipic, descris în Volumul 3.

Planul de Etapă

PLANUL DE ETAPĂ reprezintă o detaliere a PLANULUI DE PROIECT pentru o singură etapă. Înainte de a fi atacată, fiecare etapă trebuie să aibă un plan pregătit, de obicei, cu puţin timp înainte de încheierea celei precedente. (Planul de calitate pentru etapa respectivă este o parte a planului de etapă, dând indicaţii privitoare la implementarea problematicii legate de calitate.)

Planul de Echipă

Dacă un proiect este prea amplu şi complex pentru ca PLANUL DE ETAPĂ să poată trata fiecare aspect al produselor, se recurge la un PLAN DE ECHIPĂ. În mod obişnuit, pentru un pachet mare de lucru este necesară o echipă, iar planul de echipă este tocmai planul întocmit pentru executarea pachetului respectiv. Planul de echipă este opţional.

Scanned with OKEN Scanner

Planul de Excepţii

La întocmirea unui plan de etapă, se precizează TOLERANŢELE care se admit la termene şi bugete. Dacă însă se poate prevedea o depăşire a toleranţelor respective, trebuie întocmit un nou plan, numit PLAN DE EXCEPŢII. Are aceeaşi formă ca şi planul pe care trebuie să-l înlocuiască, oferind în plus unele informaţii cu privire la motivele pentru care trebuie înlocuită prima variantă de plan şi unele opţiuni pentru comitetul de proiect. Modul în care trebuie folosit un plan de excepţii va fi descris în Secţiunea 6.

5.2 Planificarea pe produs

Planificarea este unul din cele opt procese majore ale metodei PRINCE. Spre deosebire de celelalte şapte procese, constituie un proces repetitiv, care poate fi folosit în mai multe instanţe. Domeniile principale de aplicare sunt cel al planificării etapelor, cel al planificării proiectului în ansamblu şi cel al PLANURILOR DE EXCEPŢII. Procesul de planificare PRINCE are o natură specială: este mai degrabă centrat pe produs decât pe structura de alocare a activităţii, cum era planul descris în Volumul 3. Planificarea centrată pe produs (sau, pe scurt, *planificarea pe produs*) duce la rezultate similare celor din abordarea WBS – în cazul în care planificarea WBS ar avea o concentrare clară asupra rezultatelor.

Tabelul 5.1 prezintă procesele care alcătuiesc procesul major al planificării.

TABELUL 5.1 Procesele care fac parte din procesul de planificare (PL)

Cod	Denumirea procesului	Descrierea procesului
PL1	Conceperea planului	Se decid abordarea, nivelul, instrumentele etc.
PL2	Definirea şi analiza produselor	Tehnică de planificare centrată pe produs
PL3	Identificarea activităţilor şi dependenţelor dintre ele	Se foloseşte ca bază diagrama de flux a produsului
PL4	Estimarea	Se estimează efortul necesar
PL5	Programarea	Manual sau cu ajutorul computerului
PL6	Analiza riscurilor	Sunt identificate riscurile posibile
PL7	Finalizarea planului	Se asamblează planul şi se prezintă Comitetului de Proiect

În primul subproces, PL1, se decide tipul de plan care trebuie întocmit, după care se începe planificarea propriu-zisă. În abordarea PRINCE, ideea este să se identifice mai întâi toate produsele (finale sau intermediare) pe care trebuie să le realizeze proiectul (PL2); apoi se determină succesiunea în care trebuie să se realizeze aceste produse (PL3); se estimează cât durează execuţia fiecăruia (PL4); apoi se întocmeşte programul de activităţi din plan (PL5). Procesul de programare (PL5) este foarte asemănător celui descris în Volumul 3. PL6 analizează eventualele riscuri identificate în plan, iar PL7 pune lucrurile în ordine pentru prezentarea care va fi făcută Comitetului de Proiect.

Diferenţa principală între această metodă şi abordarea WBS este gradul mai mare de atenţie acordat de la început mai curând produselor decât efortului care trebuie alocat. De aici, într-o fază timpurie a procesului de planificare se realizează o structură a componentelor produsului, descrierile produselor şi diagramele de flux ale produselor.

Scanned with OKEN Scanner

Structura componentelor produselor a fost discutată în Volumul 2, Secţiunea 1.5. Astfel, produsele finale sunt scoase din cadrul proiectului şi împărţite ierarhic pe componente şi subcomponente. Nivelul superior al acestei ierarhii, folosite de metoda PRINCE, este prezentat în Figura 5.2. Produsele de specialitate sunt lucrurile sau rezultatele pe care trebuie să le producă proiectul. În cazul hotelului, este vorba de o bucătărie renovată, care poate fi împărţită în părţi componente. De exemplu, echipamentul de lucru, instalaţiile şi finisajul încăperii – toate acestea, putând fi, la rândul lor, defalcate şi mai departe.

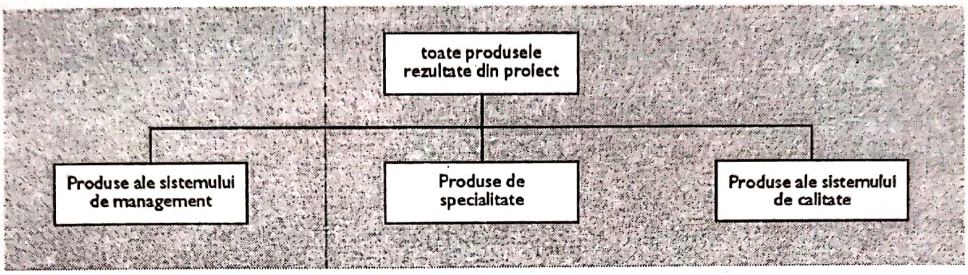

FIGURA 5.2 Nivelul superior al structurii componentelor produselor

În metoda PRINCE, documentul de descriere a produsului are un format standard, descris în secţiunea Tehnici. Aici trebuie date următoarele informaţii:

- denumirea produsului;
- scopul produsului;
- compoziţia produsului;
- originea – produsele sursă necesare pentru realizarea produsului;
- formatul şi prezentarea produsului;
- persoana (sau persoanele) responsabile pentru crearea produsului;
- criteriile de calitate ale produsului;
- tipul de verificare calitativă necesară;
- persoanele care trebuie să verifice produsul.

Această succesiune este valabilă pentru toate cele trei tipuri de produse din PRINCE: PRODUSELE SISTEMULUI DE MANAGEMENT, produsele de specialitate şi PRODUSELE SISTEMULUI DE CALITATE. Manualul PRINCE prezintă produsele sistemului de management şi produsele sistemului de calitate în cadrul unei anexe; prin urmare, nu este obligatoriu să fie definite pentru fiecare proiect în parte.

PRINCE foloseşte o DIAGRAMĂ DE FLUX A PRODUSELOR ca metodă de alcătuire a unui program de lucru fezabil. În această diagramă se prezintă succesiunea în care trebuie să fie realizate produsele de specialitate, adică rezultatele obţinute în cadrul proiectului. Aici sunt incluse şi produsele intermediare care pot fi înlocuite de altele, mai târziu în timpul derulării proiectului.

Paşii necesari pentru întocmirea unui plan după ce se întocmesc diagrama de flux a produselor şi documentele de descriere a produselor sunt în mare asemănători celor din Volumul 3. Trebuie identificate activităţile necesare parcurgerii fluxului produselor, trebuie estimate duratele activităţilor şi trebuie efectuată programarea lor, ţinând cont de resurse. Înainte de finalizarea planului, se mai recurge la un proces de analiză a riscurilor şi se actualizează INDEXUL RISCURILOR.

Scanned with OKEN Scanner

Planificarea proiectului pentru renovarea bucătăriei hotelului

În cazul hotelului, s-a stabilit că urmau să apară o serie de produse de specialitate, a căror diagramă de flux este prezentată în Figura 5.3. Fiecare din casetele din Figura 5.3 reprezintă un produs, iar săgeţile indică ordinea în care trebuie realizate. Fluxul produselor începe de la produsul "specificaţie" şi se încheie cu produsul "bucătărie renovată". Diagrama arată că, după realizarea produsului "planul general al bucătăriei" se pot executa trei produse în paralel: "comandă echipamente", "comandă dulapuri" şi "pregătire bucătărie".

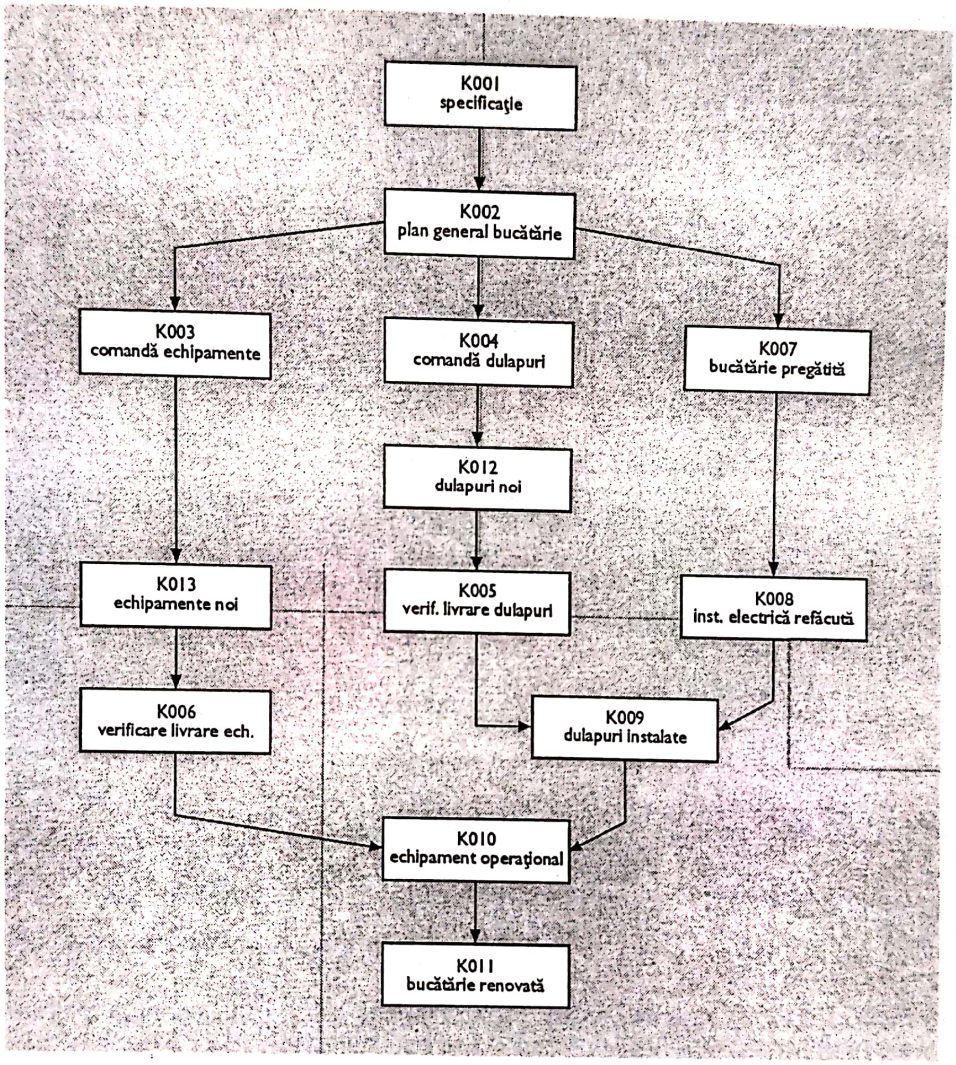

FIGURA 5.3 DIAGRAMA DE FLUX A PRODUSELOR pentru bucătăria renovată (prin amabilitatea W.S. Atkins)

Săgeţile reprezintă ceea ce se face pentru a se transforma produsele realizate anterior în produsul următor, deci pot fi denumite *activităţi*. De exemplu, săgeata de la produsul "bucătărie pregătită" la produsul "instalaţie electrică refăcută" ar putea fi numită "refacerea instalaţiei electrice a bucătăriei".

TAE 5.1

a) Cu ce fel de diagramă din Volumul 3 se aseamănă cel mai mult Figura 5.3?

b) Ce implicaţie putem deduce de aici?

Scanned with OKEN Scanner

TAE 5.2

Care este diferenţa de esenţă dintre o structură a componentelor produselor şi o diagramă de flux a produselor?

ACTIVITATEA 5.1

Analizaţi planificarea activităţilor din cadrul propriului dvs. proiect. Se conformează conceptelor PRINCE privind PLANUL DE PROIECT, PLANUL DE ETAPĂ şi PLANUL DE EXCEPŢII? Folosiţi – sau aţi putea folosi – planificarea de produs?

DISCUŢIE

Ar fi oarecum surprinzător să răspundeţi că nu folosiţi un plan de proiect. Dacă proiectele dvs. sunt de mică amploare, probabil că nu este nevoie să recurgeţi la vreun plan de etapă, dar în proiectele mai vaste, folosirea lor este recomandată – chiar dacă nu se foloseşte neapărat denumirea de plan de etapă. Când lucrurile nu merg bine, aşa cum se întâmplă din când în când, oricine trebuie să recurgă la replanificare. Caracteristica specifică a metodei PRINCE este că un plan revizuit semnificativ este denumit plan de excepţii şi este aprobat în acelaşi mod ca şi planul de etapă. Probabil că acest lucru este valabil pentru majoritatea organizaţiilor.

Planificarea pe produs nu este nici ea foarte radicală. În exemplul meu de proiect de dezvoltare a unui curs, planificarea pe produs se potriveşte cu modul în care îmi planific cea mai mare parte din muncă. De exemplu, o activitate de pe WBS-ul meu ar putea fi întocmirea unei prime schiţe pentru un volum de curs Open University; în acest caz, produsul este foarte evident. Iar întocmirea unor documente de descriere a produsului ar ajuta probabil la definirea mai precisă a fiecărei activităţi.

5.3 Rezumat

Secţiunea *Componente* a manualului PRINCE descrie cele patru tipuri de planuri: PLANUL DE PROIECT, PLANUL DE ETAPĂ, PLANUL DE ECHIPĂ şi PLANUL DE EXCEPŢII. Un plan de excepţii poate deveni, în anumite condiţii, un plan de etapă revizuit.

Planificarea este unul din cele opt procese majore din metoda PRINCE. Spre deosebire de celelalte şapte procese, acesta este un proces repetitiv, care poate fi folosit în mai multe situaţii. Principalele aplicări ale acestui proces sunt planificarea etapelor şi a proiectului în ansamblu, precum şi realizarea planurilor de excepţie. Procesul de planificare PRINCE este mai curând bazat pe produs decât pe o structură de alocare a muncii, cum era cazul în Volumul 3.

Procesele care alcătuiesc procesul major al Planificării sunt prezentate pentru referinţă în Tabelul 5.1.

După studierea Secţiunii 5 trebuie să fiţi capabil:

- să enumeraţi şi descrieţi pe scurt cele patru tipuri de *planuri PRINCE*;
- să explicaţi ce înseamnă *planificarea pe produs*;
- să întocmiţi un *document de descriere a produsului* folosind formatul standard;
- să realizaţi o diagramă de flux a produselor pentru un proiect simplu;
- să transformaţi o diagramă de flux a produselor într-un program de activităţi.

Scanned with OKEN Scanner

6 ELEMENTELE DE CONTROL ŞI MANAGEMENTUL ETAPELOR

În această secţiune vom analiza trei din componentele PRINCE şi trei din procesele sale majore. Componentele discutate sunt următoarele: ELEMENTELE DE CONTROL, CONTROLUL SCHIMBĂRII şi MANAGEMENTUL CONFIGURAŢIEI. Cele trei procese majore puse în discuţie sunt: MANAGEMENTUL FRONTIERELOR ETAPEI, CONTROLUL ETAPEI şi MANAGEMENTUL PREDĂRII PRODUSULUI (ultimele procese majore, înainte de Închiderea Proiectului.)

6.1 Tipuri de elemente de control

Vom împărţi elementele de control în două grupe: cele folosite de Comitetul de Proiect şi cele folosite de managerul de proiect. Nivelul de control utilizat de Comitetul de Proiect este mai puţin detaliat, iar acţiunile de control sunt mai puţin frecvente decât cele folosite de managerul de proiect. Managerul de proiect trebuie să se ocupe de toate în perioadele dintre şedinţele formale; atenţia sa trebuie să fie îndreptată mai ales asupra situaţiilor neprevăzute, prin intermediul unui tip de raport intitulat RAPORT DE EXCEPŢII.

Elementele de control folosite de Comitetul de Proiect

Conform metodei PRINCE, Comitetul de Proiect trebuie să practice un *management prin excepţie*, ceea ce presupune că, în afară de cele câteva puncte de control formale, să nu acţioneze decât dacă se întâmplă ceva neobişnuit.

Cele şase elemente majore de control folosite de Comitetul de Proiect sunt:

- iniţierea proiectului;
- evaluarea la mijlocul etapei;
- rapoartele periodice;
- rapoartele de excepţie;
- evaluarea la sfârşitul etapei;
- închiderea proiectului.

Am văzut deja cum se cere aprobarea Comitetului de Proiect la momentul INIŢIERII PROIECTULUI.

EVALUAREA LA MIJLOCUL ETAPEI se face atunci când managerul de proiect doreşte o aprobare din partea Comitetului de Proiect pentru un PLAN DE EXCEPŢII. Dacă totul a mers conform planului – în limitele de toleranţă stabilite de conducerea companiei – EVALUAREA LA MIJLOCUL PROIECTULUI nu mai este necesară.

EVALUAREA DE LA SFÂRŞITUL ETAPEI este un punct de control important. Acesta este momentul în care Comitetul de Proiect aprobă activitatea realizată, aşa cum este ea raportată de managerul de proiect în RAPORTUL DE SFÂRŞIT DE ETAPĂ. Mai există un aspect, poate chiar mai important: Comitetul de Proiect foloseşte acest punct de control pentru a aproba începerea etapei următoare, fiind o ocazie de a revizui toate aspectele legate de progresul proiectului şi de a decide dacă planul pentru etapa următoare este corect.

Scanned with OKEN Scanner

RAPORTUL PERIODIC este un raport uzual de prezentare a stadiului proiectului, trimis de managerul de proiect către Comitetului de Proiect la intervale prestabilite. Nu determină alte acţiuni în afară de monitorizare. De micile abateri faţă de plan se ocupă doar managerul de proiect, nefiind nevoie să fie implicat Comitetul de Proiect.

RAPORTUL DE EXCEPŢIE semnalează Comitetului de Proiect că lucrurile nu se desfăşoară aşa cum ar trebui şi este întocmit de managerul de proiect dacă ajunge la concluzia că se depăşesc toleranţele admise pentru costuri şi termene. Raportul trebuie să recomande Comitetului de Proiect o serie de opţiuni.

ÎNCHIDEREA PROIECTULUI este punctul de control în care Comitetul de Proiect convine că proiectul a fost finalizat. (Pot persista şi unele rezerve cu privire la unele aspecte care trebuie încă remediate.) Comitetul de Proiect informează oficial pe toţi cei implicaţi despre încheierea proiectului, pentru a evita eventualele costuri ale lucrărilor pe care nu le-a mai aprobat. După închiderea proiectului urmează o serie de alte rapoarte, cu privire la lecţiile care au fost învăţate, recomandările privind acţiunile de urmat şi verificarea post-proiect.

Elementele de control utilizate de managerul de proiect

În afară de elementele de control ce presupun implicarea Comitetului de Proiect, managerul de proiect poate recurge şi la altele, în activitatea sa managerială curentă. Iată-le pe cele menţionate în manualul PRINCE:

- autorizarea pachetului de lucru;
- punctele de control;
- monitorizarea toleranţelor;
- analizele de calitate;
- aspectele neprevăzute legate de proiect;
- verificarea indexului riscurilor.

Autorizarea pachetului de lucru este o instrucţiune dată de managerul de proiect celui care execută o lucrare, în urma căreia vor rezulta produse în conformitate cu documentele de descriere a produsului. În acest sens, managerul de proiect are la dispoziţie în manualul PRINCE procese pe care le poate folosi. Punctele de control sunt şedinţele, dintre care unele pot avea un caracter neformal, în care se verifică starea anumitor lucrări. Managerul de proiect stabileşte frecvenţa acestor şedinţe pentru fiecare lucrare aflată în execuţie, după cum socoteşte el potrivit. Monitorizarea toleranţelor este o activitate care trebuie făcută periodic de managerul de proiect sau de personalul auxiliar implicat; se verifică evoluţia lucrării şi a costurilor în raport cu planul, în limitele de toleranţă stabilite de Comitetul de Proiect pentru etapa respectivă. Dacă se depăşesc toleranţele, trebuie întocmit un raport de excepţii.

În mod normal, analiza calităţii trebuie să fie făcută pentru fiecare produs înainte de recepţia sa. Secţiunea Tehnici din manualul PRINCE descrie metoda destul de detaliat. Pe scurt, o echipă de verificare trebuie să controleze conformarea produsului respectiv la standardele stabilite. Analiza este o procedură în trei paşi: pregătirea, o şedinţă de revizuire şi urmărirea ulterioară. În faza de pregătire, fiecare verificator face o listă cu erorile găsite; la şedinţă se revizuiesc erorile şi se stabilesc de comun acord măsurile necesare pentru remediere; iar în faza de urmărire se execută lucrările de remediere. Managerul de proiect poate să nu fie implicat în verificarea propriu-zisă, dar rezultatul acesteia trebuie să-i ofere o informare privind starea proiectului.

Termenul de aspecte neprevăzute legate de proiect, folosit în metoda PRINCE, acoperă o serie întreagă de lucruri: de pildă elementele neprevăzute care pot duce

Scanned with OKEN Scanner

la o schimbare în proiect. De exemplu, un utilizator poate schimba o cerinţă sau un furnizor poate dori să modifice ceva la produsul livrat, cum ar fi atributele, preţul sau data de livrare. Orice problemă de acest gen este înregistrată şi urmărită atent.

O componentă a procesului de management al frontierelor etapei, discutat în subsecţiunea următoare, este verificarea indexului riscurilor – o altă informaţie pe care managerul proiectului trebuie să o urmărească cu atenţie.

TAE 6.1

În care punct de control trebuie să autorizeze Comitetul de Proiect începerea unei etape?

ACTIVITATEA 6.1

Comparaţi elementele de control folosite în propriul dvs. proiect cu cele dintr-un proiect PRINCE. Ar fi avantajos să schimbaţi modul dvs. de lucru actual?

DISCUŢIE

Răspunsul dvs. la această întrebare poate depinde de următorul aspect: dacă aveţi o autoritate similară cu cea a Comitetului de Proiect. ESTE de aşteptat ca majoritatea acţiunilor de conducere să necesite control asupra proiectelor în coordonate similare cu cele cerute de PRINCE.

6.2 Managementul frontierelor etapei

Managementul frontierelor etapei este un proces PRINCE cu o denumire oarecum ciudată. Ideea pe care o transmite este să asigure încheierea corespunzătoare a fiecărei etape şi verificarea situaţiei înainte de începerea uneia noi. Prin urmare, procesul se referă la managementul tranziţiei de la o etapă la alta; de asemenea, se ia în considerare posibilitatea ca, în mijlocul etapei, să fie nevoie de un plan de excepţii. Diagrama de flux pentru acest proces este surprinzător de complicată, din cauza numărului mare de succesiuni posibile ale proceselor constituente şi a interacţiunilor cu alte procese majore. Nu o vom reproduce aici. Procesele SB majore (de la Stage Border) sunt cele prezentate în Tabelul 6.1.

Procesul SB este doar parţial aplicabil la sfârşitul etapei finale a proiectului.

Managerul de proiect răspunde de toate procesele din Tabelul 6.1, ajutat de serviciile sale auxiliare. Verificarea este făcută de responsabilul cu asigurarea calităţii. Procesul SB1 foloseşte procesul de planificare descris deja pentru a întocmi planul pentru etapa următoare. Principalul rezultat obţinut este o schiţă a planului etapei, care poate fi însoţită de versiuni actualizate ale planului proiectului, ale indexului riscurilor şi chiar de o structură actualizată a echipei manageriale.

Subprocesul SB2 poate urma fie după SB1, fie după SB6, pentru că în ambele cazuri este nevoie de o versiune actualizată a planului de proiect pentru a fi prezentată Comitetului de Proiect.

Subprocesul SB3 verifică dacă mai este valabilă JUSTIFICAREA ECONOMICĂ A PROIECTULUI. Pentru a putea autoriza următoarea etapă a proiectului, Comitetul de Proiect are nevoie şi el de versiunea actualizată a justificării economice. Tot astfel şi pentru acelaşi motiv, SB4 actualizează INDEXUL RISCURILOR. Procesul SB5 duce la întocmirea RAPORTULUI DE SFÂRŞIT DE ETAPĂ, care permite Comitetului de Proiect să aprobe şi, în general, să autorizeze etapa următoare.

Scanned with OKEN Scanner

TABELUL 6.1 Procesele constitutive ale managementului frontierelor etapei

Cod	Denumirea procesului	Comentariu
SB1	PLANIFICAREA ETAPEI	Pregăteşte planul pentru etapa următoare
SB2	ACTUALIZAREA PLANULUI DE PROIECT	Include actualizarea abordării proiectului şi a planului de calitate al proiectului
SB3	ACTUALIZAREA JUSTIFICĂRII ECONOMICE A PROIECTULUI	Este posibil să se fi produs atât schimbări interne, cât şi externe
SB4	ACTUALIZAREA INDEXULUI RISCURILOR	Sfârşitul etapei oferă ocazia reanalizării riscurilor
SB5	RAPORTUL DE SFÂRŞIT DE ETAPĂ	Un raport destinat Comitetului de Proiect
SB6	ÎNTOCMIREA UNUI PLAN DE EXCEPŢIE	Un plan care va înlocui planul etapei încheiate

SB6 este subprocesul prin care managerul de proiect întocmeşte un RAPORT DE EXCEPŢII. Prin definiţie, acest lucru presupune că au fost depăşite toleranţele admise şi că are de întocmit un PLAN DE EXCEPŢII.

TAE 6.2

Conform metodei PRINCE, ce urmează să se întâmple după încheierea proceselor SB cu rezultatele scontate?

TAE 6.3

Procesul major SB este doar parţial aplicabil la sfârşitul ultimei etape a unui proiect. Care din procesele SB ar mai fi relevante?

Managementul frontierelor etapei în cazul proiectului de renovare a bucătăriei hotelului

După iniţiere, s-a decis că proiectul trebuie să se desfăşoare într-o singură etapă; deci singurele frontiere sunt începutul şi sfârşitul etapei respective. Managerul de proiect a folosit SB1 pentru a planifica etapa de implementare şi SB5 pentru a raporta încheierea sa. Dacă apar probleme serioase, s-ar putea să fie nevoit să folosească şi SB6.

6.3 Controlul unei etape

Procesul de CONTROL AL ETAPEI (sau CS, de la *Controlling a Stage*) este desfăşurat în mod curent de Managerul de Proiect pe durata unei etape, după iniţierea acesteia. Este vorba de un ciclu de activităţi: autorizarea lucrărilor, monitorizarea lucrărilor, urmărirea schimbărilor, verificarea, raportarea şi iniţierea de măsuri corective. În Tabelul 6.2 se prezintă subprocesele care formează acest proces major.

Scanned with OKEN Scanner

TABELUL 6.2 Procesele componente ale CONTROLULUI ETAPEI (sau CS, de la *Controlling a Stage*)

Cod	Denumirea procesului	Comentariu
CS1	AUTORIZAREA PACHETULUI DE LUCRU	Se oferă un "contract" şefului de echipă sau membrilor acesteia
CS2	ANALIZA PROGRESULUI	Se actualizează regulat Planul Etapei
CS3	SESIZAREA ASPECTELOR NEPREVĂZUTE ALE PROIECTULUI	Se includ solicitările de modificare şi raportarea problemelor apărute
CS4	EXAMINAREA ASPECTELOR NEPREVĂZUTE ALE PROIECTULUI	Se rezolvă şi problemele apărute şi se actualizează indexul riscurilor şi al aspectelor neprevăzute
CS5	ANALIZA STĂRII ETAPEI	Se verifică stadiul proiectului în raport cu planul de etapă
CS6	RAPOARTELE PERIODICE	Destinate Comitetului de Proiect
CS7	INIŢIEREA DE MĂSURI CORECTIVE	Unele măsuri corective pot implica şi Comitetul de Proiect
CS8	ÎNMULŢIREA ASPECTELOR NEPREVĂZUTE	Se întocmeşte un raport de excepţii destinat Comitetului de Proiect
CS9	RECEPŢIA PACHETULUI DE LUCRU FINALIZAT	Se fac verificări în raport cu descrierea produsului

Ca de obicei, manualul PRINCE indică interacţiunile proceselor din Tabelul 6.2 – atât între ele, cât şi cu alte procese, precum cele de DIRECŢIONARE A PROIECTULUI. Managerul de proiect răspunde pentru toate aceste procese, uneori ajutat de şefii de echipă şi de alţi membrii ai personalului proiectului.

În linii mari, acest proces urmăreşte desfăşurarea unui proiect pe durata unei etape. Implică urmărirea evoluţiei tuturor produselor planificate pentru acea etapă, iniţierea unor măsuri de remediere şi urmărirea atentă a apariţiei oricăror probleme neprevăzute. Dacă totul decurge normal şi evoluţia şi costurile se încadrează în limitele de toleranţă admise, Comitetul de Proiect nu este obligat să se implice şi nu pretinde să primească RAPOARTE PERIODICE care nu solicită neapărat măsuri. Totuşi, dacă se aşteaptă la o depăşire a toleranţelor, managerul de proiect trebuie să se consulte cu Comitetului de Proiect şi să întocmească RAPORT DE EXCEPŢII, din care poate rezulta şi un PLAN DE EXCEPŢIE, în cadrul subprocesului SB6.

Controlul Schimbărilor şi Managementul Configuraţiei

CONTROLUL SCHIMBĂRILOR şi MANAGEMENTUL CONFIGURAŢIEI sunt două componente ale metodei PRINCE, aşa cum am arătat în Secţiunea 2. Abordarea controlului schimbării este descrisă în secţiunea *Tehnici* a manualului PRINCE şi este un element central în subprocesele CS3 şi CS4. Principiul este următorul: toate solicitările de schimbare reprezintă aspecte ale proiectului şi sunt tratate la fel ca oricare alte aspecte ale acestuia. SOLICITAREA DE SCHIMBARE şi ABATERILE DE LA SPECIFICAŢII sunt două dintre tipurile specifice de aspecte ale proiectului, dar în această categorie se pot încadra şi alte probleme.

SOLICITAREA DE SCHIMBARE înseamnă cererea de modificare a specificaţiei sau, pur şi simplu, de îmbunătăţire a unuia din produsele proiectului. ABATEREA DE LA SPECIFICAŢIE înseamnă că cineva raportează că un produs nu respectă specificaţia sau că se prefigurează că se va întâmpla acest lucru.

Metoda PRINCE recomandă un sistem foarte asemănător sistemelor de control al schimbărilor discutate în Volumul 6. Propunerile de schimbare sunt analizate din punctul de vedere al impactului lor şi al efortului necesar. Se iau decizii care sunt

Scanned with OKEN Scanner

înregistrate. În măsura posibilităţilor, problemele de ABATERE DE LA SPECIFICAŢIE sunt tratate în limitele toleranţelor stabilitate pentru etapa respectivă; în caz contrar, problemele respective trebuie prezentate Comitetului de Proiect prin subprocesul CS8.

MANAGEMENTULUI CONFIGURAŢIEI este considerat important în cadrul metodei PRINCE. Având în vedere că PRINCE foloseşte abordarea orientată spre produs, este normal să se apeleze la o configuraţie a produselor, indiferent dacă este vorba de PRODUSE ALE SISTEMULUI DE MANAGEMENT, de CALITATE sau de specialitate. Aceste concepte au fost discutate în Volumul 6.

Controlul etapei în proiectul de renovare a bucătăriei hotelului

Amintiţi-vă că, după etapa de iniţiere, Comitetul de Proiect din hotel a decis că proiectul va fi executat într-o singură etapă, care a fost numită "etapa de implementare". Să analizăm câteva exemple ale folosirii procesului CS în etapa de implementare a proiectului renovării bucătăriei hotelului. Să presupunem că la jumătatea acestei etape, instalatorul a dat un telefon şi a anunţat că nu poate veni la data fixată pentru instalarea maşinii de spălat vase. Dacă nu există o soluţie imediată, acest lucru devine un eveniment neprevăzut care trebuie tratat prin procesele CS3 şi CS4. CS3 înseamnă pur şi simplu înregistrarea evenimentului; apoi CS4 implică evaluarea problemei şi decizia asupra măsurilor necesare. Este posibil să fie numit cineva care să verifice programul lucrărilor pentru a vedea dacă poate fi amânată data stabilită pentru instalaţii sau să se contacteze alţi instalatori.

TAE 6.4

Să sperăm că problema cu instalarea maşinii de spălat poate fi rezolvată fără prea mare întârziere. Dar să presupunem că programul nu îngăduie o altă dată de predare şi nici nu este posibilă găsirea altui instalator într-un timp aşa de scurt. Ce ar urma să se întâmple în continuare, conform procedurilor PRINCE?

TAE 6.5

În timp ce reface instalaţia electrică din bucătărie, electricianul a observat că schema pe care o foloseşte – realizată ca parte a specificaţiei – este incorectă. Arătaţi ce subprocese din cadrul procesului major CS trebuie să fie urmate.

ACTIVITATEA 6.2

Comparaţi procesele utilizate pentru controlul etapelor, SB şi CS, cu cele folosite în propriul dvs. proiect. Ce diferenţe ar apărea dacă aţi conduce activitatea cu ajutorul metodei PRINCE?

DISCUŢIE

Probabil că răspunsul dvs. la această întrebare depinde de cât sunteţi de deprins să lucraţi în etape. Dacă proiectele dvs. nu sunt împărţite în etape, atunci cea mai mare parte a procesului SB se ocupă de începutul şi sfârşitul proiectului. Procesele de control ale unei etape sunt doar activităţile normale de management de proiect; probabil că singura diferenţă este un nivel mai mare de formalism.

În cazul meu, pot spune că singura diferenţă faţă de ceea ce aş face în mod normal este că aş da o mai mare atenţie monitorizării riscului, într-un mod mai formal, precum şi înregistrarea aspectelor neprevăzute şi a schimbărilor.

Scanned with OKEN Scanner

6.4 Managementul Predării Produsului

MANAGEMENTUL PREDĂRII PRODUSULUI (MP) este acel proces prin care un şef de echipă sau un membru ale acesteia primeşte, execută şi predă un pachet de lucru primit de la managerul de proiect. Procesul se combină cu CS1 şi CS9, folosite de managerul de proiect pentru autorizarea pachetului şi recepţia lucrării încheiate. Cele trei subprocese care formează managementul predării produsului sunt enumerate în Tabelul 6.3.

TABELUL 6.3 Subprocesele managementului predării produselor (MP)

Cod	Denumirea procesului	Comentariu
MP1	PRIMIREA UNUI PACHET DE LUCRU	Şeful echipei (sau un membru al acesteia) verifică şi primeşte pachetul – vezi şi CS1
MP2	EXECUTAREA UNUI PACHET DE LUCRU	Se realizează lucrările comandate de managerului de proiect
MP3	PREDAREA UNUI PACHET DE LUCRU	Şeful echipei (sau un membru al acesteia) predă produsele – vezi şi CS9

Ideea unui PACHET DE LUCRU presupune existenţa unei forme oarecare de "contract" între managerul de proiect şi persoana responsabilă pentru un produs sau un grup de produse care formează pachetul de lucru. Aşa cum am arătat în Secţiunea 4, prezenţa ŞEFULUI DE ECHIPĂ este opţională şi depinde de mărimea proiectului. La un proiect de mică amploare, managerul de proiect tratează direct cu persoana care răspunde de executarea lucrărilor şi care primeşte direct sarcina livrării produsului. Totuşi, chiar şi în această situaţie, conceptul de pachet de lucru este util, întrucât reprezintă un acord formal din partea membrului echipei de a primi o anume lucrare, odată cu restricţiile de timp şi costuri.

Când o parte din lucrări urmează a fi executate de furnizori externi, pachetul de lucru reprezintă o interfaţă clară între sistemul lor de management şi managerul de proiect.

Procesele din Tabelul 6.3 sunt destul de simple. Ele sunt folosite de şeful de echipă sau de un membru al acesteia pentru primirea şi executarea lucrării şi apoi predarea produselor finalizate care formează pachetul. MP1 este echivalentul lui CS1, iar MP3 este echivalentul lui CS9. MP2 comunică cu CS2 în primul rând prin folosirea rapoartelor din punctele de control.

Managementul predării produsului în cazul proiectului de renovare a bucătăriei hotelului

Fiind un proiect mic, rolul de şef de echipă nu ara necesar, iar pachetele de lucru au fost stabilite prin acord direct între managerul de proiect şi responsabilul pentru fiecare produs în parte. De exemplu, electricianul nu trebuia să ştie foarte multe despre metoda PRINCE ca să folosească acest proces. Managerul de proiect i-a făcut fotocopii după cele şase pagini din manualul PRINCE în care sunt descrise cele trei procese. Electricianul le-a citit şi şi-a dat seama că era vorba doar de o procedură de rutină a definirii unei lucrări, doar că era transpusă în textul unui manual. El considera că totul va fi bine atâta vreme cât ştia ce i s-a cerut, îşi făcea treaba corect şi îşi întocmea şi preda rapoarte periodice. La un proiect de mică amploare, PRINCE nu cere mai mult decât atât.

Scanned with OKEN Scanner

TAE 6.6

Prezentaţi în linii mari succesiunea proceselor folosite de managerul de proiect şi de electrician în ceea ce priveşte acest PACHET DE LUCRU, pornind de la ipoteza că proiectul evoluează normal şi că nu se ivesc probleme care să reclame folosirea unor procese ieşite din rutină.

ACTIVITATEA 6.3

Comparaţi folosirea procesului MP cu tratarea pachetelor de lucru în propriul dvs. proiect.

DISCUŢIE

În afară de gradul de formalism implicat, această situaţie este foarte puţin diferită de cea cu care v-aţi putea confrunta când primiţi o lucrare de la managerul dvs. Adesea este neoficială, dar, în esenţă, procesul MP se referă doar la primirea, planificare, verificarea, recepţia şi predarea lucrării. Caracterul formal evită însă orice neînţelegere.

6.5 Rezumat

Conform metodei PRINCE, Comitetul de Proiect practică un management prin excepţie.

Cele şase elemente de control folosite de Comitetul de Proiect sunt:

- iniţierea proiectului;
- evaluarea la mijlocul etapei;
- rapoartele periodice;
- rapoartele de excepţie;
- evaluarea la sfârşitul etapei;
- închiderea proiectului.

Managerul de proiect foloseşte elemente de control care îi permit să conducă mersul curent al proiectului:

- autorizarea pachetului de lucru;
- punctele de control;
- monitorizarea toleranţelor;
- analizele de calitate;
- diferite aspecte legate de proiect;
- verificarea indexului riscurilor.

MANAGEMENTUL FRONTIERELOR ETAPEI, SB, este un proces PRINCE major, utilizat pentru asigurarea încheierii corespunzătoare a fiecărei etape, înainte de începerea celei care urmează. De asemenea, ia în considerare posibilitatea ca la mijlocul unei etape să fie necesar un PLAN DE EXCEPŢII. Procesul major SB este format din subprocesele enumerate în Tabelul 6.1.

CONTROLUL ETAPEI, CS, este procesul pe care îl parcurge în mod curent managerul de proiect, pe toată durata etapei, după iniţierea acesteia. Reprezintă un ciclu de autorizare şi monitorizare a lucrării, urmărirea apariţiei schimbărilor, verificarea, raportarea şi iniţierea de măsuri corective. Subprocesele care alcătuiesc procesul CS sunt prezentate în Tabelul 6.2.

Scanned with OKEN Scanner

Managerul de proiect răspunde de toate procesele din Tabelele 6.1 şi 6.2.

CONTROLUL SCHIMBĂRILOR şi MANAGEMENTUL CONFIGURAŢIEI sunt două dintre Componentele metodei PRINCE, aşa cum am spus în Secţiunea 2. Principiul este că toate solicitările de schimbare sunt aspecte ale proiectului şi sunt tratate ca atare. Două tipuri specifice de asemenea aspecte sunt SOLICITAREA DE SCHIMBARE şi ABATEREA DE LA SPECIFICAŢIE.

Folosirea MANAGEMENTULUI CONFIGURAŢIEI este considerată esenţială în PRINCE.

MP, procesul de MANAGEMENT AL PREDĂRII PRODUSULUI, este procesul prin care şeful de echipă sau un membru al acesteia primeşte, execută şi livrează un pachet de lucru. Cele trei subprocese care formează acest proces major sunt prezentate în Tabelul 6.3.

După studierea acestei secţiuni, trebuie să fiţi în stare:

- să descrieţi fiecare din cele şase elemente de control majore utilizate de Comitetul de Proiect;
- să descrieţi elementele de control folosite de managerul de proiect în activitatea sa curentă;
- să enumeraţi procesele care compun MANAGEMENTUL FRONTIERELOR ETAPEI şi să arătaţi importanţa lor într-un exemplu simplu;
- să enumeraţi procesele care alcătuiesc CONTROLUL ETAPEI şi să arătaţi importanţa lor într-un exemplu simplu;
- să enumeraţi procesele care alcătuiesc MANAGEMENTUL PREDĂRII PRODUSULUI şi să arătaţi importanţa lor într-un exemplu simplu;
- să explicaţi cine răspunde de fiecare proces;
- să explicaţi care este rolul CONTROLULUI SCHIMBĂRII şi al MANAGEMENTULUI CONFIGURAŢIEI în modelul PRINCE.

Scanned with OKEN Scanner

7 ÎNCHIDEREA PROIECTULUI

ÎNCHIDEREA PROIECTULUI, (CP, de la *closing a project*), este ultimul dintre cele opt procese PRINCE majore. Aţi văzut deja, în Secţiunea 2, că responsabilitatea finală a autorizării închiderii este a Comitetului de Proiect, prin subprocesul DP5. Dar Secţiunea 6 se ocupă mai mult de procesele de care răspunde managerul de proiect.

7.1 Procesul CP

În Tabelul 7.1 se prezintă cele trei subprocese care formează procesul CP.

TABELUL 7.1 Subprocesele componente ale închiderii proiectului (CP)

Cod	Denumirea subprocesului	Comentariu
CP1	DEZACTIVAREA PROIECTULUI	Se verifică încetarea sau transferarea tuturor activităţilor; se verifică dacă toate produsele sunt satisfăcătoare
CP2	IDENTIFICAREA ACŢIUNILOR DE URMĂRIRE ULTERIOARĂ	Se fac recomandări pentru acţiunile care trebuie să urmeze după finalizarea proiectului
CP3	ANALIZA DE EVALUARE A PROIECTULUI	Se întocmeşte un raport cu învăţămintele trase şi un raport de final de proiect

Managerul de proiect răspunde de toate aceste trei subprocese; în fiecare caz, rezultatul este supus aprobării Comitetului de Proiect, prin subprocesul DP5.

Subprocesul CP1 aduce proiectul în stadiul de ÎNCHIDERE – chiar dacă proiectul se termină prematur. Managerul de proiect verifică dacă au fost abordate toate ASPECTELE NEPREVĂZUTE ale proiectului; după caz, transferă problemele nerezolvate la ACŢIUNILE DE URMĂRIRE ULTERIOARĂ. Toate produsele trebuie să predate clientului sau utilizatorului. Managerul de proiect este obligat să verifice conformarea acestora la specificaţii şi să aibă grijă de aranjamentele necesare utilizării lor corespunzătoare. Apoi, grupurile interesate de proiect sunt anunţate de închiderea acestuia.

Subprocesul CP2 este o recunoaştere a faptului că este posibil ca sfârşitul unui proiect să nu fie absolut ordonat şi că mai pot exista unele probleme nerezolvate. Acestea pot fi plasate într-o listă de recomandări privind ACŢIUNILE DE URMĂRIRE ULTERIOARĂ. Separat, managerul de proiect trebuie să planifice o ANALIZĂ POST-PROIECT, care poate avea loc la un timp oarecare după finalizarea proiectului, pentru a constata dacă proiectul a adus beneficiile scontate.

Din subprocesul CP3 rezultă două documente destinate Comitetului de Proiect: RAPORTUL PRIVIND LECŢIILE ÎNVĂŢATE şi RAPORTUL DE FINALIZARE a proiectului. Primul este un raport care se construieşte treptat pe durata proiectului, cuprinzând observaţii despre desfăşurarea acestuia şi date care este bine să fie cunoscute în viitor. Totodată, acest raport trebuie să conţină şi diverse date statistice.

TAE 7.1

Amintindu-vă de cele prezentate în Volumul 2; care credeţi că ar fi datele statistice necesare pentru perfecţionarea procesului?

Scanned with OKEN Scanner

RAPORTUL DE FINALIZARE a proiectului face o comparaţie între rezultatul proiectului şi planul iniţial cuprins în DOCUMENTUL DE INIŢIERE A PROIECTULUI. Unele deosebiri se datorează schimbărilor aprobate de Comitetul de Proiect. Acestea trebuie listate separat iar impactul lor analizat.

7.2 Subprocesul DP5

Responsabilitatea finală pentru închiderea proiectului revine Comitetului de Proiect, care confirmă finalizarea proiectului prin subprocesul DP5. Comitetul de Proiect primeşte toate rezultatele lucrărilor de la managerul de proiect şi decide dacă proiectul poate fi încheiat. Planul pentru analiza post-proiect poate fi înaintat organizaţiei care a sponsorizat proiectul.

Închiderea proiectului de renovare a bucătăriei hotelului

După ce au fost instalate şi ultimele dulapuri iar bucătăria a fost zugrăvită, managerul de proiect decide că proiectul poate fi încheiat, chiar dacă nu este pe deplin convins că s-a făcut tot ce trebuia făcut. De exemplu, bucătarul şef i-a atras atenţia că uşile de la dulapurile noi se lovesc de piesele de echipament păstrate. Dar când a fost ridicată această problemă în faţa Comitetului de Proiect, s-a luat hotărârea că ar dura prea mult timp corectarea ei în această etapă. Mai există unul sau două punte similare pe care bucătarul şef ar dori să le rezolve cu prima ocazie.

Cu toate acestea, managerul de proiect decide să închidă proiectul şi urmează subprocesul CP1. Managerul de aprovizionare a confirmat că noua bucătărie este complet funcţională – luând notă totuşi de sesizările bucătarului şef.

Managerul de proiect întocmeşte o listă de lucruri care ar putea fi făcute la momentul potrivit, dacă se justifică cheltuielile. El foloseşte CP2 în acest scop. Această listă ar putea fi un mandat pentru lucrările ulterioare.

Din fişierul început în IP5, managerul scoate dosarul în care s-au adunat observaţiile despre lucrurile neobişnuite constatate pe durata derulării proiectului. Pe baza acestor observaţii, el întocmeşte un raport cu observaţii, concluzii şi învăţăminte, destinat Comitetului de Proiect. Tot aici notează câteva din părerile sale proprii despre oportunitatea folosirii metodei PRINCE şi pe viitor.

Într-un scurt raport de final de proiect, managerul face o comparaţie între realizările obţinute şi plan sub aspectul timpului şi costurilor, notând modificările survenite în costul proiectului, aprobate în prealabil de Comitetul de Proiect.

Managerul hotelului convoacă o şedinţă a Comitetului de Proiect. Aici se ia decizia de a aproba închiderea proiectului şi de a se ţine o şedinţă de analiză peste şase luni, pentru a se trage concluziile finale ale eficacităţii şi rentabilităţii proiectului.

TAE 7.2

Prezentaţi pe scurt elementele esenţiale ale procesului de închidere a unui proiect.

Scanned with OKEN Scanner

ACTIVITATEA 7.1

Cum poate fi comparat procesul PRINCE de închidere a unui proiect cu ceea ce faceţi în mod obişnuit în cazul propriilor dvs. proiecte?

DISCUŢIE

În multe situaţii, proiectele ajung la final fără să treacă printr-un proces activ de închidere de tipul celui din PRINCE. În cazul meu, PRINCE ar fi foarte util ca rutină care trebuie să urmată – în special în ceea ce priveşte lecţiile învăţate.

7.3 Rezumat

Această secţiune a descris ultimul din cele opt procese PRINCE majore: închiderea proiectului. Sunt prezentate responsabilităţile managerului de proiect în momentul când proiectul se apropie de final. Procesul cuprinde stabilirea stării de finalizare şi transferarea tuturor problemelor, face recomandări pentru acţiunile viitoare şi întocmeşte rapoartele de final de proiect.

După studierea acestei secţiuni, trebuie să fiţi capabil:

- să descrieţi activităţile managerului de proiect la închiderea proiectului;
- să enumeraţi procesele implicate în închiderea proiectului;
- să explicaţi responsabilităţile Comitetului de Proiect la închiderea proiectului;
- să recunoaşteţi că la închiderea proiectului mai pot rămâne probleme nerezolvate.

Scanned with OKEN Scanner

8 DISCUŢII FINALE

În acest volum am discutat despre două metode standard; am făcut o prezentare generală a standardului BS 6079 şi o prezentare mai detaliată a metodei PRINCE. BS 6079 îşi propune să ofere câteva linii călăuzitoare; PRINCE furnizează un cadru de componente şi un set de procese care pot fi utilizate de participanţii la realizarea unui proiect. Ambele afirmă că pot fi aplicate la proiecte de orice amploare şi la o mare varietate de tipuri. Dar din alte puncte de vedere, cele două abordări diferă considerabil.

BS 6079 îşi propune să îndrume şi să ofere soluţii posibile. Este tipul de document pe care organizaţia îl poate folosi pentru a stabili dacă îşi administrează proiectele în cel mai bun mod posibil sau pe care un nou manager de proiect l-ar putea utiliza pentru a obţine ideile de care are nevoie. Dar acest document *nu* poate fi folosit ca să se determine cu precizie ce trebuie făcut într-o anumită etapă a proiectului. Din cauza caracterului de "îndrumare" al textului, nu este foarte uşor de spus dacă şi în ce măsură a fost aplicat.

Pe de altă parte, PRINCE este mult mai precis în ceea ce priveşte *modul* în care trebuie condus un proiect. PRINCE oferă utilizatorilor săi opt procese majore, fiecare din ele subdivizat în subprocese pentru care se dau recomandări detaliate, fiind identificate inputurile şi outputurile scontate. Acum, după ce aţi văzut o prezentare destul de detaliată a metodei PRINCE, probabil că vă puteţi face o părere personală referitoare la beneficiile pe care le oferă (Secţiunea 2). Puteţi examina afirmaţiile respective şi puteţi decide, pentru fiecare în parte, care dintre procesele, componentele sau combinaţiile lor asigură un anume avantaj – şi care este acesta.

Să presupunem că PRINCE aduce într-adevăr beneficiile prezentate în Secţiunea 2. Atunci s-ar putea pune întrebarea de ce nu-l foloseşte toată lumea? Există şi dezavantaje?

Un dezavantaj posibil ar putea fi aparenta birocraţie a metodei PRINCE. Însuşi faptul că există procese prescrise pentru practic toate activităţile de management poate părea pentru unii o restricţie nedorită. Un manager de proiect experimentat poate avea propriile sale idei privind desfăşurarea proiectului şi ar putea fi reticent faţă de schimbarea lor.

Nimeni nu agreează birocraţia, deci se poate ridica următoarea întrebare: ar fi posibilă o versiune PRINCE care să evite birocraţia? Problema în această privinţă este că, în mare măsură, metoda chiar *este* birocraţie. Utilizatorilor li se cere în mod expres să se comporte în anumite moduri precise şi să întocmească anumite documente care formează însăşi esenţa metodei. Ce ar mai fi PRINCE fără documentele de descriere a produselor, fără indexurile riscurilor, toleranţe, planuri de excepţii, evaluări la sfârşitul etapei şi aşa mai departe? Cu toate că este posibil să se ajusteze o versiune a PRINCE care să se potrivească unui anumit set de circumstanţe, esenţa metodei păstrează destulă birocraţie necesară şi utilă.

Un alt dezavantaj posibil este mărimea considerabilă a manualului: peste 300 de pagini. (De fapt, PRINCE 2 este mult mai bun decât predecesorul său, care a fost tipărit în cinci volume!) Unii utilizatori pot spune că este prea mult de citit, mai ales că, în afară de managerii de proiect, printre ei se numără şi ceilalţi membri ai echipei. PRINCE încearcă să uşureze această problemă, separând clar procesele: cele de care răspunde în principal managerul de proiect şi cele a căror responsabilitate revine celorlalţi.

Scanned with OKEN Scanner

TAE 8.1

a) Care din cele opt procese majore *nu* sunt în principal în responsabilitatea managerului de proiect?

b) Cum ar putea acest lucru să mai reducă din obligaţia membrilor echipei de a citi un manual prea voluminos?

Un motiv invocat uneori pentru evitarea folosirii metodei PRINCE este că ar fi concepută special pentru proiectele de sisteme informatice. La prima versiune PRINCE, această afirmaţie era, într-o oarecare măsură, adevărată. Dar în PRINCE 2 nu se face referire la un tip sau altul de proiect. Dacă un utilizator doreşte o metodă potrivită unei anumite tehnologii, cum ar fi ingineria software, el trebuie să completeze metoda PRINCE cu metodele adecvate acelei tehnologii. În principiu, însă, PRINCE poate fi utilizată practic pentru administrarea oricărui tip de proiect.

Proiectele de mică amploare

S-ar putea spune că povara folosirii unui manual voluminos şi natura aparent birocratică a proceselor sunt exagerate pentru proiecte foarte mici. De exemplu, ar fi realistă folosirea metodei PRINCE în cazul hotelului nostru? Managerul hotelului, managerul de proiect şi celelalte persoane implicate ar fi dispuşi oare să treacă printr-o fază de instruire pentru un proiect de mică amploare? În mod realist, răspunsul este probabil nu. Dar asta nu îi împiedică să folosească o metodă prestabilită oarecare, chiar dacă nu este vorba de o metodă standard acceptată. (Bineînţeles că BS 6079 este un document mult mai redus şi ar fi rezonabil să fie utilizat pentru îndrumare.)

Autorii metodei PRINCE au fost sensibili la criticile aduse, fiind de acord că procesele ar putea fi prea greoaie pentru utilizarea în proiectele mici; de aceea, în ediţia revizuită din 1998 au introdus scurte secţiuni în care explicau modul în care metoda putea fi redusă pentru proiecte mici. Utilizatorii metodei sunt sfătuiţi ca, în cazul proiectelor mici să se limiteze la problemele esenţiale, să fie concişi şi uneori mai puţin formali.

O alternativă pentru proiectele mici este descrisă de Watson (1998) în cartea sa, *Managing Smaller Projects* ("Managementul proiectelor mici"). Metoda sa este intitulată SPM, de la *Small Project Method* (Metoda Proiectelor Mici). Scopul acestei metode este declarat astfel: "combină elementele unei metodologii de management de proiect integral cu simplitatea unei schiţe pe un colţ de ziar". SPM reuşeşte acest lucru, oferind utilizatorilor săi sugestii într-o carte de mici dimensiuni şi doar cu şase formulare "standard", pe care utilizatorul le poate completa şi le poate folosi ca listă de control. Iată care sunt aceste formulare:

SPM1 Definirea proiectului

SPM2 Evaluarea riscului proiectului

SPM3 Managementul schimbării

SPM4 Planul de buget al proiectului

SPM5 Planul de calitate al proiectului

SPM6 Lista de faze/sarcini ale proiectului

Aceste formulare incluse în carte nu stau sub incidenţa dreptului de autor. Deci utilizatorii le pot copia şi le pot utiliza după cum doresc. O astfel de metodă poate părea atractivă pentru cineva care doreşte un oarecare cadru pentru managementul proiectului, dar fără a se angaja la respectarea unui standard detaliat ca PRINCE.

Scanned with OKEN Scanner

Standardele companiei

Unul din motivele pentru care managerii nu folosesc PRINCE este că utilizează deja un sistem standard al companiei lor. Multe organizaţii au asemenea standarde, care pot fi adaptate pentru diferitele tipuri de proiecte în care s-ar putea angrena. Astfel de standarde se pot concentra mai precis pe practicile specifice şi pot fi integrate cu alte aspecte ale companiei, cum ar fi metodele de contabilitate şi politica de achiziţii. Pe plan local, acest lucru face ca standardul să fie mai uşor de acceptat. Dar fiind limitat la o anumită organizaţie, un membru al personalului trebuie să înveţe un nou standard ori de câte ori trebuie să se mute de la o organizaţie la alta. Pentru persoanele angajate cu contract de colaborare pentru diferite proiecte, asta poate fi o problemă.

Calitatea în managementul de proiect

Nu putem încheia această discuţie fără să menţionăm Standardul Internaţional ISO 10006, intitulat *"Managementul calităţii: recomandări privind calitatea în managementul de proiect"*. Acest standard este chiar mai scurt decât BS 6079; prin urmare, reprezintă o examinare foarte sumară a caracteristicilor care influenţează calitatea managementului unui proiect. Totuşi, acest standard nu are pretenţia de a fi un *ghid* pentru managementul de proiect.

Metoda abordată de acest standard se referă la identificarea şi gruparea tuturor proceselor care apar în managementul de proiect. La fiecare din aceste grupe de procese se fac o serie de observaţii, care pot fi folosite de cei ce doresc să verifice dacă aplică familia de standarde ISO 9000, care se ocupă de managementul calităţii.

Standardul pune accentul pe asigurarea condiţiilor ca procesele de management de proiect să fie concepute astfel încât să satisfacă cerinţele clienţilor şi ale celorlalte grupuri interesate de proiect. În general, evidenţiază necesitatea unor procese bine gândite, confirmate prin documente, cu rezultate măsurabile şi un mediu în care lecţiile pot fi învăţate şi procesele perfecţionate.

Concluzie

Managerii de proiect folosesc metode diverse, de la recomandările detaliate ale sistemului PRINCE, până la metodele care nu se bazează pe nici un fel de documente. Am descris metoda PRINCE destul de detaliat, pentru că este un standard britanic guvernamental, disponibil la un preţ scăzut pentru oricine doreşte să-l adopte. Există şi alternative, cum ar fi standardele de companie şi SPM pentru proiectele de mică amploare. Acest curs nu recomandă o metodă anume şi, din acest punct de vedere, este oarecum similar cu BS 6079. Am încercat doar să oferim îndrumări şi am pus la dispoziţie o serie de tehnici utile.

Scanned with OKEN Scanner

Ultimul act

Ca o concluzie la acest curs, nimic nu poate fi mai potrivit decât să citãm spusele Lordului Bardolph din piesa lui Shakespeare, Henric al IV-lea, Partea a II-a (Actul I, Scena a III-a, rândurile 41-62[1]). Se pare că textul datează din 1597-1598, adică în timpul marii perioade a construirii teatrului elizabetan şi probabil că Shakespeare era familiarizat, cel puţin în trecere, cu procesul de proiectare şi construire a unui teatru. Shakespeare a fost co-proprietar al teatrului Globe în Bankside (Southwark), care a fost reconstruit acolo în 1599, după ce părţile sale principale fuseseră demontate din amplasamentul iniţial din Shoreditch, Middlesex, într-o mutare peste noapte, pe furiş, fără ştirea proprietarului terenului. Asta nu înseamnă că teatrul era portabil; dar, aşa cum se spune azi, era construit pe şantierul principal al constructorului, mutat piesă cu piesă pe amplasamentul nivelat al teatrului şi apoi asamblat. Mutarea pe furiş implica demontarea, transportul componentelor peste râu la noul amplasament şi apoi remontarea.

Lord Bardolph: ...Când ridicăm zidiri,
Vedem pământul, facem un desen,
Apoi, închipuind şi faţa casei,
Ne facem socoteala cheltuielii.
Când mâna nu ne dă să o plătim,
Nu ne gândim atunci la altă casă
Cu mai puţine-odăi, sau poate, chiar,
Nu mai clădim de loc? Cu-atât mai mult
Dincoace, unde dărâmăm regatul
Spre-a ridica un altul, se cuvine
Să cercetăm pământul şi izvodul;
Temeiul să-l găsim, cu toţii, trainic;
Să-i întrebăm pe ziditori; să ştim
Ce mijloace avem; să judecăm;
Să cumpănim, căci altfel vom zidi
Cu cifre, pe hârtie, folosind,
În loc de oameni, nume omeneşti[2]:
Ca-acel ce, neputându-şi clădi casa
Ce-o are-n gând, o lasă-n părăsire
Pe jumătate gata – goliciune
În seama norilor ce plâng, şi pradă
Neomenoasei strâşnicii a iernii.

1) Traducere de Leon Levitchi, Editura Univers, 1985 (n. trad.)
2) Sau altfel: facem planuri pe care nu le putem duce la îndeplinire – planuri care arată bine, în locul acţiunilor necesare pentru a le realiza (n. autorului).

Scanned with OKEN Scanner

RĂSPUNSURI

TAE 1.1

Admiţând câteva diferenţe de terminologie, există o similaritate evidentă între primele şapte faze ale acestui ciclu de viaţă şi ciclul de viaţă fundamental al proiectului, prezentat în Volumul 1 (Figura 4.1). Totuşi, fazele 8, 9 şi 10 ale ciclului de viaţă din BS 6079 nu se potrivesc cu ciclul de viaţă fundamental, pentru că ciclul de viaţă BS 6079 a inclus şi fazele de exploatare normală, încheierea acestor operaţii şi dezafectarea activelor. BS 6079 a extins ciclul de viaţă pentru a avea o perspectivă mai largă asupra proiectului decât cea descrisă în Volumul 1. Acel ciclu de viaţă avea doar cinci faze, dar pentru fiecare dintre ele erau menţionate o serie de activităţi ce puteau fi divizate pentru a forma faze separate. O parte din terminologie este diferită; deci pentru a face o potrivire ar fi necesar să se pună pe picior de egalitate termeni precum "concept", "idei fundamentale" cu "dezvoltare scenariu" şi "analiză a cerinţelor".

TAE 1.2

Dacă managerul hotelului nu este familiarizat cu lucrul la un proiect, această secţiune a standardului îi oferă elementele de bază pentru înţelegerea proiectelor şi un cadru pentru desfăşurarea activităţii. El va putea aprecia ce înseamnă ciclul de viaţă al proiectului şi activitatea care trebuie desfăşurată în fiecare etapă.

TAE 1.3

a) Această figură nu conţine echivalente pentru elementele f, g, h, i, j şi k.

b) Implicaţia este că, în conformitate cu standardul, aceste elemente trebuie să fie abordate prin alte documente asociate.

TAE 1.4

Întotdeauna este util pentru comunicare ca oamenii care colaborează să folosească aceeaşi terminologie şi să înţeleagă diferitele concepte în acelaşi mod. Totuşi, în BS 6079 nu sunt incluse proceduri care să impună ca hotelul şi KRL să folosească acelaşi standard.

TAE 1.5

O persoană care îşi propune să construiască pe termen lung poate aplica modelul în cinci faze, deşi acest lucru pare oarecum neobişnuit. O asemenea persoană va considera că proiectul include locuirea în casă şi chiar părăsirea ei, la un moment dat. Majoritatea oamenilor consideră că un astfel de proiect este finalizat în momentul în care constructorul a terminat construcţia conform specificaţiei, iar casa este gata să fie locuită şi fără deficienţe neremediate. De aceea, ne aşteptăm ca raportul final asupra proiectului să fie făcut după predare şi nu când casa este în cele din urmă demolată. Cu toate acestea, posibilitatea unor eventuale costuri de evacuare trebuie să fie luate în considerare încă din propunerea iniţială. În cazul proiectelor industriale, costurile pentru dezafectare şi curăţenie la sfârşitul ciclului de viaţă pot fi foarte ridicate.

TAE 2.1

Extrasul citat explicitează avantajele pentru cele trei grupuri de oameni: managerii de proiect, cei care utilizează rezultatele şi conducerea. De asemenea, menţionează faptul că persoanele interesate de proiect se vor implica la momentul şi locul potrivit, deci există un avantaj şi pentru ele.

Scanned with OKEN Scanner

TAE 2.2

(a) adevărat – vezi lista avantajelor din Capitolul 2.2;

(b) fals – PRINCE este conceput pentru a fi folosit la orice tip de proiect;

(c) fals – PRINCE nu se ocupă de exploatare şi închidere;

(d) adevărat – vezi Capitolul 2.3;

(e) fals – există opt procese majore şi utilizatorul nu trebuie să mai adauge şi altele;

(f) fals – etapele PRINCE nu sunt pre-definite. Lansarea proiectului şi închiderea proiectului sunt procese, nu etape;

(g) Adevărat – vezi Capitolul 2.4.

TAE 3.1

a) COMITETUL DE PROIECT.

b) Au fost numiţi în timpul PROCESULUI DE LANSARE, SU1 şi SU3.

c) Vor folosi procesul DP1 ca să decidă oportunitatea autorizării ETAPEI DE INIŢIERE (vezi Figura 3.1).

TAE 3.2

Conducerea hotelului trebuie să folosească procesul SU1 pentru a numi un şef al COMITETULUI DE PROIECT şi un MANAGER DE PROIECT.

TAE 3.3

Procesul IP1 face parte din ETAPA DE INIŢIERE şi începerea sa nu a fost încă aprobată de Comitetul de Proiect folosind procesul DP1, vezi Figura 3.2.

TAE 3.4

Una din categoriile standardului pentru fiecare proces PRINCE este "Responsabilităţi". Utilizatorul poate studia fiecare din acest procese şi va descoperi cine este persoana responsabilă.

TAE 3.5

Rezultatul principal este un DOCUMENT DE INIŢIERE A PROIECTULUI, prezentat Comitetului de Proiect spre aprobare. Dacă este aprobat, începe prima etapă a proiectului după INIŢIERE.

TAE 4.1

Rolul de FURNIZOR PRINCIPAL poate fi deţinut în comun de mai mulţi furnizori. Dacă sunt mai mulţi furnizori, trebuie să se acorde atenţie felului în care se face reprezentarea, de exemplu prin înfiinţarea unui comitet al furnizorilor, al cărui conducător acţionează ca furnizor principal în cadrul Comitetului de Proiect.

TAE 4.2

Având în vedere că rolul trebuie să fie independent de managerul de proiect şi să fie subordonat Comitetului de Proiect, singura posibilitate este să fie asumat chiar de Comitetul de Proiect. PRINCE face observaţia că această soluţie este posibilă în cazul în care Comitetul dispune de timp.

Scanned with OKEN Scanner

TAE 4.3

Există mai multe posibilităţi, dar esenţial este să fie reprezentate cele trei roluri: utilizator principal, şef şi furnizor principal. Managerul hotelului a decis deja că va juca rolul de şef. Opţiunea noastră pentru furnizorul principal este directorul comercial al KRL, iar pentru utilizatorul principal, managerul de aprovizionare – deşi, în aceeaşi măsură, poate fi ales şi bucătarul şef.

TAE 4.4

Opţional pot fi numiţi şefii de echipă. De asigurarea proiectului trebuie să răspundă cineva independent de managerul de proiect. Poate exista şi un suport administrativ al proiectului.

TAE 4.5

Pentru toate procesele vor fi aceleaşi categorii, inclusiv DP5, aşa cum se menţionează pentru SU1 în Figura 3.2. Aceste categorii sunt următoarele:

- Principii fundamentale
- Context
- Descrierea procesului
- Responsabilităţi
- Cerinţe de informare
- Criterii esenţiale
- Sugestii.

TAE 4.6

DP3 va fi folosit din nou doar dacă este nevoie să se înlocuiască planul etapei existent cu un plan de excepţii. Acest lucru se poate întâmpla dacă nu sunt respectate toleranţele stabilite de managerul hotelului.

TAE 5.1

a) Figura 5.3 se aseamănă foarte mult cu o diagramă cu activităţile pe săgeţi.

b) Transformarea unei diagrame de flux a produselor într-o diagramă cu activităţile pe săgeţi ar putea fi făcută aproape mecanic; calculele necesare unui program pot fi efectuate imediat ce sunt disponibile estimările pentru durata lucrărilor necesare transformării produsului de la fiecare început de săgeată în produsul de la sfârşitul săgeţii.

TAE 5.2

Structura de componente a produselor este o structură arborescentă, în care nu se ţine cont de succesiunea în care sunt create acestea. Diagrama de flux a produselor este o reţea care prezintă succesiunea în care sunt create produsele.

TAE 6.1

Prima etapă va fi autorizată în punctul de control al iniţierii proiectului. Etapele următoare vor fi autorizate la momentul evaluării de sfârşit de etapă (de la etapa anterioară).

TAE 6.2

Toate rezultatele obţinute de la procesele SB vor fi folosite de Comitetul de Proiect pentru a decide dacă să autorizeze etapa următoare sau planul de excepţii (care se aseamănă cu autorizarea unei etape). Pentru aceasta, Comitetul de Proiect va folosi subprocesul DP3 prezentat în Secţiunea 4.

Scanned with OKEN Scanner

TAE 6.3

Subprocesul SB5 va fi în continuare relevant la încheierea etapei finale.

TAE 6.4

Prin CS4 vor fi actualizate indexurile riscurilor şi aspectelor neprevăzute. Întârzierea instalării maşinii de spălat poate crea un risc pentru data de încheiere a proiectului.

Managerul de proiect verifică starea etapei folosind CS5. Dacă nu se întrevede o depăşire a toleranţei de timp sau buget în etapă, acţiunea se poate limita la raportul periodic (CS6) şi la măsurile corective (CS7), care ar putea implica consultarea Comitetului de Proiect (DP4); dar dacă lucrurile nu merg prea bine, trebuie să se predea comitetului un raport de excepţii (CS8). Această acţiune poate să ducă apoi la întocmirea unui plan de excepţii (SB6).

TAE 6.5

Schema instalaţiei electrice pare să fie o ABATERE DE LA SPECIFICAŢIE, deci va fi înregistrată mai întâi ca aspect neprevăzut în INDEXUL ASPECTELOR NEPREVĂZUTE (CS3). Presupunând că eroarea se dovedeşte a fi reală, ea duce la o SOLICITARE DE SCHIMBARE a schemei instalaţiei electrice, care este parte a produsului în configuraţie. Vor fi deci folosite tehnicile standard ale managementului de configuraţie, pentru a aproba sau a respinge propunerea de schimbare. Situaţia acestui eveniment şi abaterea de la specificaţie vor fi urmărite prin CS4; aceasta va însemna în acelaşi timp că se vor analiza riscurile ivite în noul context şi se va reactualiza JURNALUL DE RISC. Aceste aspecte precum şi eventualele riscuri apărute vor fi trecute în revistă împreună cu toţi ceilalţi în momentul în care managerul de proiect va verifica situaţia etapei (CS5).

Dacă problema schemei instalaţiei electrice se dovedeşte a fi serioasă, ea va fi raportată Comitetului de Proiect în cadrul unui RAPORT PERIODIC (CS6). Dacă este nevoie de o abatere de la PLANUL DE ETAPĂ, atunci vor fi folosite CS7 şi CS8, iar Comitetul de Proiect va trebui să aprobe un plan revizuit.

TAE 6.6

Succesiunea este următoarea:

Mai întâi, managerul de proiect şi electricianul trebuie să colaboreze pentru a cădea de acord asupra pachetului; managerul de proiect va recurge la CS1, iar electricianul la procesul echivalent, MP1.

În timpul executării lucrării, electricianul va folosi MP2, de unde vor rezulta rapoartele de PUNCT DE VERIFICARE, iar managerul de proiect va utiliza CS2 pentru a le urmări.

La sfârşitul lucrării, electricianul va folosi MP3 pentru a preda lucrarea. Managerul de proiect va folosi CS9 pentru a verifica dacă se poate face recepţia; acest proces va include verificarea conformării produsului la criteriile de calitate.

TAE 7.1

Date statistice sunt necesare pentru îmbunătăţirea calităţii estimărilor. Trebuie să se compare estimările cu rezultatele reale, pentru a vedea ce părţi ale procesului de estimare au nevoie de perfecţionare.

TAE 7.2

Aspectele esenţiale sunt (aşa cum sunt menţionate şi în manualul PRINCE):

- să se verifice dacă s-a predat tot ceea ce s-a prevăzut;
- să se verifice dacă produsul a fost recepţionat;

Scanned with OKEN Scanner

- să se asigure că nu au rămas nerezolvate probleme mărunte sau de ultimă oră;
- să se înregistreze eventualele recomandări privind urmărirea post-proiect a produsului;
- să se păstreze arhiva proiectului pentru auditare;
- să se elibereze resursele.

TAE 8.1

a) Cele două procese majore, DIRECŢIONAREA PROIECTULUI şi MANAGEMENTUL PREDĂRII PROIECTULUI, nu cad în responsabilitatea managerului de proiect; acesta răspunde doar parţial de LANSAREA PROIECTULUI.

b) O posibilă abordare a problemei ar fi de a cere Comitetului de Proiect şi oricărei persoane responsabile cu managementul predării produsului să citească doar acele părţi din manualul PRINCE necesare pentru înţelegerea proceselor respective. (În cazul managementului predării produsului, este vorba doar de câteva pagini.)

REFERINŢE ŞI BIBLIOGRAFIE SUPLIMENTARĂ

BS 6079 (1996) *Guide to Project Management*, BSI.

BS 10006 (1997) *Quality Management: guidelines to quality in project management*, BSI.

CCTA (1996, revizuit 1998) *Managing Smaller projects: a practical guide*, Project Manager Today Publications.

Watson M. (1998) *Managing Smaller Projects: a practical guide*, Project Manager Today Publications.

MULŢUMIRI

Figura 1.1: BSI (1996) BS 6079 *Guide to Project Management*, British Standards Institution; *Figura 1.2*: Prin amabilitatea British Telecommunications plc; *Figurile 2.1, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 4.2, 5.1*: Adaptate după CCTA (1998) *Managing Successful Projects With PRINCE 2*, ediţie revăzută. © Crown copyright este reprodus cu permisiunea Inspectorului de la Her Majesty's Stationery Office; *Figura 5.3*: Prin amabilitatea lui W.S. Atkins.

Studiul de caz al renovării bucătăriei se bazează pe materialul oferit de W.S. Atkins. Figura 5.3 a fost realizată cu ajutorul PRINCESS 2, un instrument software conceput pentru asistarea proiectelor PRINCE 2.

Scanned with OKEN Scanner